

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

**ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА имени А. Н. БЕКЕТОВА**

К. А. Великих

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Конспект лекций

*(для студентов 5 курса всех форм обучения специальностей
7.05070103 – Электротехнические системы электропотребления (по видам),
7.05070105 – Светотехника и источники света,
а также для иностранных студентов)*

Харьков – ХНУГХ им. А. Н. Бекетова – 2015

Великих К. А. Бизнес-планирование в условиях рынка. Конспект лекций (для студентов 5 курса всех форм обучения специальностей 7.05070103 – Электротехнические системы электропотребления (по видам), 7.05070105 – Светотехника и источники света, а также для иностранных студентов) / К. А. Великих; Харьк. нац. ун-т гор. хоз-ва им. А. Н. Бекетова. – Харьков : ХНУГХ им. А. Н. Бекетова, 2015. – 82 с.

Авторы: к.э.н., доц. К. А. Великих

Предназначен для самостоятельного изучения студентами дисциплины «Бизнес-планирование в условиях рынка».

Рецензент: д.э.н., проф. Н. О. Кондратенко

Рекомендовано кафедрой «Менеджмента и администрирования»,
протокол № 5 от 30.06.2015 г.

Содержание

Введение	4
Раздел 1. Организация и планирование работы промышленных предприятий	5
Тема 1. Основные принципы организации ПП	5
1.1. Классификация ПП	5
1.2. Состав и структура ПП	9
1.3. Принципы организации подразделений ПП	12
1.4. Управление ПП	13
Тема 2. Содержание и организация деятельности ПП	15
2.1. Элементы производственного процесса	15
2.2. Содержание и организация промышленной деятельности	18
2.2.1. Сфера производства	19
2.2.2. Сфера воспроизводства	32
2.2.3. Сфера обращения	33
Тема 3. Планирование, учет и анализ на ПП	35
3.1. Общие положения	35
3.2. Планирование работы на ПП	39
3.2.1. Техничко-экономическое планирование	40
3.2.2. Оперативно-производственное планирование	53
3.2.3. Стратегическое планирование	54
3.2.4. Учет и анализ хозяйственной деятельности ПП	56
Раздел 2. Бизнес-планирование в условиях рынка	58
Тема 4. Общие принципы планирования в условиях рынка	58
4.1. Общие положения	58
4.2. Бизнес-планирование	61
4.2.1. Определение этапов разработки бизнес-плана	61
4.2.2. Определение порядка разработки бизнес-плана	62
4.2.3. Макет бизнес-плана	63
4.2.4. Содержание бизнес-плана по макету	64
4.3. Ценообразование на предприятии	76
Список литературы	79

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Бизнес-планирование в условиях рынка» относится к научным дисциплинам, завершающим экономическую подготовку специалистов 7.05070103 – Электротехнические системы электропотребления (по видам), 7.05070105 – Светотехника и источники света, а также для иностранных студентов).

Название и содержание курса определяется двумя составляющими (организация и планирование), осуществление которых и обеспечивает общее управление промышленным предприятием.

Под организацией промышленного предприятия в теории понимается учение о закономерности протекания производственных процессов, а на практике – целенаправленная координация во времени и пространстве всех материальных и трудовых ресурсов в конкретных условиях предприятия.

Планирование (бизнес-планирование) заключается в установлении конкретных объемов выпуска и реализации продукции и всех других экономических элементов, связанных с ними. Оба понятия тесно связаны между собой и не возможны одно без другого.

Объектом изучения данного курса являются промышленные предприятия (фирмы).

Предметом курса является изучение конкретных форм и методов проявления экономических законов, их использование с целью наилучшего количественного и качественного сочетания основных элементов производственного процесса в пространстве и во времени.

Основная задача курса – научить студентов на практике применять теорию вышеназванной дисциплины.

Раздел I. Организация и планирование работы промышленных предприятий

Тема 1. Основные принципы организации промышленных предприятий

- 1.1. Классификация промышленных предприятий.
- 1.2. Состав и структура ПП.
- 1.3. Принципы организации подразделений предприятий.
- 1.4. Управление ПП.

1.1. Классификация промышленных предприятий

Основным первичным звеном любой отрасли народного хозяйства являются промышленные и непромышленные предприятия, на большинстве которых вам придется работать в силу специфики вашей специальности.

Промышленное предприятие - единый производственно-технический комплекс с определенным коллективом людей, используемый для выпуска продукции и оказания услуг. Промышленное предприятие является юридическим лицом, пользуется определенными правами и обязанностями, зафиксированными в различных нормативных документах, связанных с его деятельностью. ПП обладает обособленной частью собственности и, как правило, имеет самостоятельный баланс. Промышленное предприятие осуществляет различные виды деятельности:

- чисто промышленная;
- промышленно-торговая;
- промышленно-строительная;
- промышленно-аграрная;
- научно-производственная деятельность.

ПП, как правило, выступают в виде различных объединений или работают самостоятельно.

Основными видами объединения являются:

1. Производственные - создаются для выпуска различного вида продукции и услуг. В состав такого объединения входят, как правило, промышленные, строительные, торговые, транспортные и др. предприятия. Проектно-конструкторские подразделения в таких объединениях есть, но они не являются главными.

2. Научно-производственные (НПО) - создаются для разработки новой модернизации имеющейся продукции в кратчайшие сроки и на основе научно-исследовательских, проектно-конструкторских, технологических и других разработок.

Кроме этой характеристики, существует классификация ПП по другим определенным признакам:

1. По принадлежности ПП к одной из двух групп по роду деятельности:

а) добывающие (91%);

б) обрабатывающие (9 %).

2. По принадлежности к определенной отрасли народного хозяйства предприятия (фирмы) относятся к сфере производства продукции или услуг.

Промышленная деятельность:

промышленность; сельское хозяйство;

транспорт (грузовой, пассажирский), связь;

строительство;

торговля и общественное питание;

МТС и сбыт;

информационное обслуживание; операции с недвижимостью; общая коммерческая деятельность по обслуживанию рынка; геология и разведка недр; производственные виды деятельности бытового обслуживания; прочие виды деятельности материального производства.

Непромышленная деятельность:

жилищное хозяйство; коммунальное хозяйство; бытовое обслуживание; здравоохранение; образование; культура и искусство; наука; управление

страной (оборона); финансы, кредит, страхование; объединение граждан (профсоюзы, кружки и т.д.).

3. По экономическому назначению продукции ПП:

а) группа А: средства производства;

б) группа Б: предметы потребления.

4. По абсолютному размеру ПП могут быть:

а) крупные; б) средние; в) мелкие.

Абсолютные размеры ПП определяют следующие показатели:

4.1. Объем производства продукции в денежном выражении.

4.2. Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала. 4.3. Среднегодовая стоимость основных средств.

Условно принято считать, что крупное предприятие - это предприятие с годовым объемом выше 100 млн. производства какой-либо продукции; среднее предприятие от 100 млн. до 1 млн.; мелкие - меньше 1 млн.

Однако, электроэнергетические предприятия имеют ещё и натуральный показатель объема:

- крупные - свыше 5 млн. кВт;

- средние - от 5 до 1 млн. кВт;

- мелкие - менее 1 млн. кВт.

5. По степени специализации:

5.1. Специализированные, для которых характерна ограниченная номенклатура выпуска продукции или с одинаковым технологическим процессом (номенклатура изделия может быть широкая).

5.2. Универсальные предприятия. Номенклатура выпускаемых изделий отличается очень большой разновидностью.

5.3. Смешанные предприятия. Уровень специализации очень важный признак характеристики, так как он влияет на дальнейшие характеристики и признаки.

6. Исходя из степени специализации, ПП различаются по организационному типу производства:

6.1.Массовое производство - характеризуется достаточно стабильной номенклатурой ограниченного количества.

6.2.Серийное производство - изготовление периодически повторяющихся серий различных изделий.

6.3.Единичное производство - это производство не повторяющихся изделий.

7. По степени непрерывности производства ПП могут быть:

- с непрерывным режимом работы как в течение суток, так и в течение всего года;

- с прерывным режимом работы.

8. По длительности работы периода:

- сезонные;

- круглогодичные.

9. По степени механизации и автоматизации:

- автоматизированные;

- комплексно-механизированные;

- частично механизированные;

- смешанные.

10. По форме собственности:

- государственные;

- акционерные;

- частные;

- смешанные.

Существует еще целый ряд признаков классификации, но перечисленные выше являются главными и основными, объективно существующими и влияющими на экономические результаты работы предприятий.

1.2. Состав и структура ПП

Любое современное ПП, особенно крупное, является сложным как по составу его частей, так и по взаимосвязи этих частей.

Состав производственных подразделений предприятия (цехов, участков, корпусов, производств, служб), их взаимосвязи в процессе изготовления продукции, их количественные соотношения, а также их размещение на территории предприятия определяют производственную структуру предприятий. Предприятия в условиях рыночной экономики обязательно совершенствуют **производственную структуру** которая должна быть: 1) гибкой, динамичной и постоянно соответствовать меняющимся частным целям предприятия, например, обеспечивать возможность расширения предприятия без существенных нарушений текущего хода производства;

2) быстро приспосабливаться при неожиданных изменениях внешних условий, например, при изменении конъюнктуры рынка;

3) иметь способность к эффективной самоорганизации производственных подразделений по мере изменения задач, стоящих перед предприятием.

Каждое предприятие расчленяется на крупные подразделения (цеха, службы, хозяйства) и подразделения низшего порядка (участки, отделения, рабочие места). Производственная структура предприятий не является постоянной. Она должна совершенствоваться в связи с изменением номенклатуры, ассортимента и количества выпускаемой продукции, под влиянием совершенствования техники, технологии и организации производства.

Производственная структура предприятия отличается значительным разнообразием и зависит от следующих факторов:

1) от уровня специализации предприятия и его кооперации с другими предприятиями;

2) от масштабов производства, т.е. от размеров и объемов выпускаемой продукции и её трудоёмкости;

3) от характера, особенностей технологического процесса.

Уровень специализации предприятия непосредственно определяет степень расчленения производственного процесса между цехами и формы кооперации внутри предприятия и с другими предприятиями. Масштаб производства определяет количественный состав цехов предприятия, их размеры и в значительной степени отражается на уровне специализации цехов. Чем больше по масштабу производство, тем обычно больше на предприятии цехов, тем крупнее каждый цех по размерам, по объёму производства. Характер технологического процесса определяет состав цехов предприятия и отражается на их специализации. Различают следующие виды производства:

1. Бесцеховая структура;
2. Цеховая структура;
3. Корпусная структура;
4. Комбинатская структура.

Бесцеховая структура характеризуется разделением предприятия на производственные участки. Участок - совокупность рабочих мест на обособленной территории, выполняющих, как правило, однотипные технологические процессы или изготавливающие однотипную продукцию. Бесцеховая структура целесообразна для небольших предприятий с численностью рабочих менее 1000 человек.

Цеховая структура характеризуется разделением предприятия на цеха, а внутри делятся на участки. Применяется в основном на крупных и средних предприятиях. Цех – это обособленное в административном отношении, но тесно связанное с производственным процессом, подразделение предприятия, в котором изготавливаются изделия или части изделия или выполняется определённая стадия технологического процесса.

Корпусная структура применяется на очень больших предприятиях и характеризуется разделением предприятия на корпуса, объединяющие однородные цеха.

Комбинатовская структура - это расчленение всего производственного процесса на отдельные производства.

По характеру деятельности и отношению к выработке готовой продукции цеха и службы делятся на: основные, вспомогательные, обслуживающие, побочные, подсобные.

В основных цехах сосредоточены процессы по качественному изменению состояния или формы обрабатываемого предмета труда для превращения его в законченную продукцию. Для машиностроения – это заготовительные, обрабатывающие и сборочные цеха. Для электроэнергетики - это турбинные или машинные и топливно-заготовительные цеха.

Вспомогательные цеха не принимают непосредственного участия в выпуске продукции, а лишь способствуют этому - обеспечивают условия, необходимые для нормальной работы основных цехов, например, ремонтных, инструментальных и модельных.

Обслуживающие цеха выполняют работы по обслуживанию основных и вспомогательных цехов, например, складского хозяйства, энергетического хозяйства, транспортного цеха. Побочные цеха занимаются использованием и переработкой отходов основного производства – например, цеха товаров народного потребления.

Подсобные цеха изготавливают различную тару для готовых изделий и упаковку.

Все вышеперечисленные виды цехов представляют собой производственные подразделения. Важный путь совершенствования производственной структуры предприятий - уменьшение удельного веса вспомогательных и обслуживающих цехов и служб без ущерба для нормальной работы основного производства. Это может быть достигнуто за счёт расширения кооперирования предприятий по обслуживанию производства на основе создания специализированных ремонтных и инструментальных заводов. Передача капитального и частично малого ремонта оборудования, изготовления инструмента на специализированные заводы позволит либо ликвидировать ряд вспомогательных и обслуживающих подразделений, либо значительно сократить численность работающих в них. К производственной структуре

относятся также службы, отделы, бюро предприятия (отделы главного механика, энергетика, конструктора).

Кроме того, предприятие имеет непроизводственную или непромышленную деятельность - это постройка, эксплуатация жилого фонда, дошкольных учреждений, учреждений культуры и спорта, оздоровительных учреждений и др., числящихся на балансе предприятия.

1.3. Принципы организации подразделений предприятий

Вопрос об организации производственной структуры предприятия решается при строительстве новых предприятий, их реконструкции, в ходе перепланировки оборудования, механизации цехов, участков. В основу организации цехов может быть положена технологическая, предметная, смешанная, функциональная форма специализации.

1. Технологическая специализация - в основу создания цехов положен технологический принцип, когда цеха выполняют комплекс однородных технологических операций по изготовлению или обработке самых различных деталей для всех изделий завода. К такому типу построения относятся большинство заготовительных цехов. Недостатки технологического типа организации в том, что руководство цеха несёт ответственность только за определённую часть производственного процесса, не отвечая за качество детали, узла, изделия в целом.

2. Предметная специализация - в основу создания цехов положен предметный признак, когда цехи специализируются на изготовлении определённой ограниченной номенклатуры изделий, узлов или деталей, применяя при этом самые различные процессы и операции, используя самое разнообразное оборудование. Предметный тип построения является наиболее прогрессивным, так как позволяет организовать предметно-замкнутые участки в серийном производстве и поточные (конвейерные) линии в массовом производстве.

3. Смешанная специализация - в основу создания цехов положен предметно-технологический принцип, когда технологически специализированные цеха в то же время имеют ограниченную номенклатуру

предметного порядка. Наиболее используемый вид специализации в промышленности - это смешанная, а наиболее оптимальная - предметная, так как при ней достигается наиболее эффективное использование как основных фондов, так и персонала.

4. Функциональная специализация предназначена для вспомогательных, обслуживающих, подсобных и побочных цехов.

Основными характерными чертами предприятия являются:

1.Производственно-техническое единство, выражающееся в общности процессов производства;

2.Организационное единство, воплощённое в наличии единого руководства, плана, учёта;

3.Экономическое единство, выступающее как общности: материальных, финансовых, технических ресурсов, а также экономических результатов работы.

Предприятие может состоять из однотипных цехов или участков, из технологически различных цехов, в результате совместной деятельности которых выпускается продукция, выполняются работы, оказываются услуги. Важными признаками, объединяющими предприятие в единое целое, являются общее вспомогательное хозяйство и единая территория.

1.4. Управление промышленными предприятиями

Любое промышленное предприятие с любой внутренней производственной структурой организуется и координируется на изготовление продукции, а это в свою очередь должно быть всё управляемым, иначе получение цели деятельности предприятия (получение прибыли) не будет достигнуто. Процесс управления производством на предприятии осуществляется коллективом работников, состоящих в аппарате управления, важной характеристикой которого является его структура. Структура управления - это организационная форма построения аппарата управления, которая характеризует состав и соподчинённость подразделений управления и должностных лиц, сформированные исходя из целей функционирования

предприятия. Под функцией управления понимают конкретный целенаправленный вид управленческой деятельности, обусловленный разделением труда в аппарате управления. Иногда в связи с большим объёмом работы функция управления реализуется не одним, а несколькими структурными подразделениями. В то же время на отдельного работника может быть возложен ряд функций. Структура и численность аппарата управления для каждого данного предприятия зависит от многих факторов.

1.Общее административное управление (руководство), его ещё называют хозяйственным управлением. Оно осуществляется, как правило, административной элитой предприятия.

2. Техническое руководство предприятием. Это технологическое, техническое, эксплуатационное, ремонтное управление. Сюда относятся: реконструкция предприятий, их расширение, обновление основных фондов и модернизация; масштаб производства, сложность продукции, технологических процессов и оборудования; уровень автоматизации производства и управления. Управленческие функции этого направления осуществляют специалисты всех направлений и классов, главные специалисты и другие технические работники.

3.Организационно-экономическое управление. Это степень централизации функций, характер связей между различными ступенями и звеньями управляющей системы, между объектом и субъектом управления.

4. Внешние связи и условия. Это уровень кооперации, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия.

5. Организационно-правовые отношения (полное товарищество, ООО, АО), сюда относится и юридическое управление предприятием.

6. Оперативно-производственное управление выпуском продукции. Эти функции осуществляют диспетчерские службы предприятий, регулируя ход производственного процесса.

Взаимоподчиненность всех цехов, служб, отделов образует на предприятии определенную иерархию, представляющую собой

управленческую схему. Управленческая схема, совмещенная с производственной структурой, образует организационно-управленческую схему предприятия.

В мировой науке и практике для характеристики вышеназванных направлений употребляют термин «менеджмент». При этом в него вкладывают разные понятия:

- 1) как управленческая функция или управленческая деятельность;
- 2) как управленческий аппарат или управленческая организация;
- 3) как категорию людей, занимающихся управлением;
- 4) как сам процесс управления;
- 5) как науку об управлении.

Таким образом, менеджмент следует понимать как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

Тема 2. Содержание и организация деятельности промышленных предприятий

2.1. Элементы производственного процесса.

2.2. Содержание и организация промышленной деятельности.

2.2.1. Сфера производства.

2.2.2. Сфера воспроизводства.

2.2.3. Сфера обращения.

2.1. Элементы производственного процесса

Основа деятельности ПП – это производственный процесс, который представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда, направленных на изготовление продукции, выполнение работ. Основной процесс обычно состоит из заготовительной, обрабатывающей и сборочной стадий. К обслуживающим процессам относятся такие, которые связаны с обслуживанием основных и вспомогательных процессов, например, складские работы, контрольные

(проверочные) работы. Под вспомогательными процессами, например в машиностроении, понимаются: ремонт оборудования, зданий, сооружений; изготовление и ремонт технологической оснастки (агрегатов); производство и передача энергии всех видов (электрической, тепловой). Производственный процесс может быть сложным и простым, всё зависит от вида изготавливаемых изделий. Понятие «производственный процесс» относится как к изготовлению готового изделия от первой до последней операции, так и к изготовлению его отдельных частей. Все сложные и простые процессы по отношению к изготавливаемой продукции делятся на:

1. Основные производственные процессы, связанные с основной деятельностью предприятия или цеха.

2. Вспомогательные производственные процессы, способствующие протеканию основных процессов.

3. Обслуживающие производственные процессы, связанные с обслуживанием вспомогательных и основных производственных процессов.

Календарная продолжительность производственного процесса (в днях, месяцах, годах), т.е. с момента запуска изделия в производство и до его выхода в виде готовой продукции, называется производственным циклом изготовления изделия. Продолжительность такого цикла зависит от многих факторов. Главные из них:

- вид изготавливаемой продукции;
- на какие части разделено готовое изделие.

Показатель продолжительности производственного цикла широко применяется во внутризаводском планировании:

1) при обосновании величины производственной программы предприятия, цеха, участка;

2) в процессе разработки календарного графика движения предметов труда в процессе производства;

3) при расчёте размеров незавершённого производства и величины оборотных средств.

Длительность производственного цикла является одной из важнейших характеристик уровня организации процесса производства. Производственный цикл может включать:

1.Время, затрачиваемое на выполнение всех технологических операций по изготовлению изделия (технологический цикл).

2.Время на выполнение вспомогательных операций, т.е. время на транспортировку деталей и узлов, на учет и укладку продукции, на контроль за качеством продукции и др.

3.Время естественных перерывов, если они предусмотрены технологическим процессом, когда процесс труда отсутствует, но предмет труда изменяется (остывание деталей в формах, сушка окрашенных деталей).

4.Время перерывов в протекании производственного процесса, когда труд как таковой отсутствует, но процесс производства ещё не закончен.

Различают регламентированные перерывы, вызванные режимом работы предприятия, и перерывы организационно-технического порядка, вызванные особенностями организации производства на данном предприятии.

Соотношение затрат времени на различные виды работ и перерывов в процессе производства называется структурой производственного цикла, которая определяется характером производимой продукции, особенностями технологического процесса её изготовления, типом производства. Поэтому структура производственного цикла неодинакова на предприятиях различных отраслей.

Таким образом, производственный цикл может применяться как к сложным, так и к простым или частичным производственным процессам. Каждый сложный или простой производственный процесс в свою очередь состоит из технологических операций.

Технологическая операция - это часть производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте без переналадки оборудования, как правило, одним рабочим. Операции также делятся на основные и вспомогательные.

Технологическая операция характеризуется стабильностью определённых методов выполнения, определённой рабочей силы (профессиональной и квалифицированной), орудиями труда и предметами труда. Если изменяется хоть один элемент из вышесказанного, то такая операция прекращается и возникает новая. Совокупность технологических операций образует технологический процесс, который в свою очередь является частью производственного процесса. Все технологические процессы и операции по изготовлению конкретных изделий находят отражение в нормативных документах предприятия - технологических картах, разработанных технологическими службами предприятия, и выполняются на рабочих местах.

Рабочее место - первичная ячейка в производственном процессе в виде определённой территории, оснащённая необходимыми техническими средствами, оборудованием или предметами труда, где рабочие осуществляют определённые операции производственного процесса, используя технологические карты.

2.2. Содержание и организация промышленной деятельности

Все ПП осуществляют различные виды промышленной деятельности в различных сочетаниях. Это: чисто промышленная; промышленно-торговая; промышленно-строительная; промышленно-аграрная; промышленно-научная деятельность и др. различные сочетания. Кроме того, у предприятия есть неосновная деятельность, связанная с постройкой и содержанием жилого фонда предприятия, детских дошкольных учреждений, культурно-оздоровительных учреждений и др. деятельность. Основная деятельность составляет 80-90% всей деятельности предприятия. Эта основная деятельность проходит через следующие сферы деятельности:

- сфера производства;
- сфера воспроизводства;
- сфера обращения;
- сфера планирования, учёта и анализа.

2.2.1. Сфера производства

Любое промышленное производство классически состоит из трёх основных стадий:

- техническая подготовка производства изделия;
- его изготовление;
- техническое обслуживание производства.

1.Техническая подготовка производства (ТПП)

ТПП - это совокупность деятельности научного, технического, проектного, организационного характера, направленная на разработку и освоение новых видов изделия, технологических процессов и модернизацию уже имеющихся. ТПП есть в любой отрасли промышленности на любом промышленном предприятии, она будет различаться только объёмами и формой.

Существуют две основные формы технической подготовки производства в зависимости от места её выполнения:

1) внезаводская - это та, которой занимаются специальные самостоятельные, отраслевые, проектные и научные учреждения, продукцией которой и являются разработанные или новые виды товаров или технологических процессов.

2) внутризаводская ТПП - все эти работы осуществляются на самом предприятии. Она имеет две организационные формы:

а) когда предприятие через соответствующие службы покупает всю техническую документацию со стороны. Участие этих служб в технической подготовке производства заключается в том, что они дорабатывают всю техническую документацию применительно к условиям конкретного предприятия: существующим основным фондам, к имеющимся предметам труда и имеющейся рабочей силе;

б) предприятие полностью и самостоятельно разрабатывает всю техническую документацию на запуск производства новых видов продукции или на новые технологические процессы.

Внутризаводской ТПП занимаются следующие службы: отдел главного конструктора, отдел главного технолога, технические службы (гл. механик), экономические службы (плановый отдел).

Техническая подготовка производства в наиболее полном виде состоит из следующих работ:

1. Исследовательская подготовка производства. Вся работа по технической подготовке производства начинается с исследовательской работы. Она включает в себя проведение фундаментальных НИР, изучение перспектив развития производства и разработку основных путей его совершенствования. В первую очередь изучается рынок сбыта намечаемого к выпуску изделия. Затем исследуются внутренние возможности выпуска этого изделия и выдаются рекомендации администрации предприятия по выпуску нового изделия.

2. Конструкторская подготовка - охватывает весь круг вопросов, связанных с собственно проектированием новых видов (продукции) изделия, разработку всех чертежей по изготовлению опытного образца, проведению испытания, доведению его до окончательного вида, составлению всей сметной документации на выполненный образец. Как завершение всех работ составляется краткая пояснительная записка с основными выкладками по конструкции, эксплуатации и качеству изделия. Особенностью современной организации конструкторской подготовки является широкое применение конструктивной и технологической преемственности проектируемого изделия, т.е. новые изделия проектируются с максимально возможным использованием деталей и узлов, входящих в предшествующие модели. Эта преемственность основана на унификации деталей и узлов. Под унификацией понимают конструктивную тождественность деталей и узлов в разных видах изделий примерно одинакового применения.

В результате конструкторской подготовки должен быть разработан комплекс документации на новый вид изделия. Этот комплекс состоит из графических и текстовых документов, определяющих состав и устройство

нового вида изделия, содержащих все необходимые данные для его изготовления, контроля, приёмки, эксплуатации и ремонта.

Конструкторская подготовка проводится в несколько этапов.

Первый этап - разработка технического задания (ТЗ) - осуществляется либо организацией-заказчиком, либо организацией-разработчиком. В задании устанавливается целевое назначение, задаются допустимые интервалы значений основных технико-эксплуатационных характеристик данного типа изделия.

Второй этап - разработка технического предложения (ТП). На этом этапе на основе анализа технического задания организацией-разработчиком определяется наиболее вероятный вариант решения поставленной задачи и производится уточнение как целевого назначения нового вида изделия, так и основных его характеристик и условий использования.

Третий этап - эскизное проектирование. Основное назначение ЭП - обоснование технической возможности осуществления требований, сформулированных в ТЗ и вТП и выбор наилучшего варианта решения поставленной задачи.

Четвёртый этап - техническое проектирование. Здесь вырабатываются все важнейшие технические решения и уточняются все расчеты эскизного проектирования, окончательно решается вопрос о выборе материалов, разрабатываются чертежи всех узлов и наиболее сложных деталей изделий, составляются ведомости покупных изделий.

Пятый этап - рабочее проектирование. Этот этап является завершающим в конструкторской подготовке. В результате должен быть создан комплект документации, позволяющий приступить к подготовке производства для выпуска нового изделия. Конструкторской подготовкой занимается отдел главного конструктора и бюро.

3. Технологическая подготовка производства.

После завершения конструкторской подготовки, когда имеется эскизный проект и опытный экземпляр, необходимо описать технологию этого изделия.

Главной задачей технологической подготовки производства является разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов по изготовлению изделия (заготовительные, обрабатывающие, сборочные операции), разработка необходимого инструмента и оснастки, разработка процессов механизации и автоматизации производственных процессов и т.д. Технологическая подготовка производства включает обширный комплекс работ по проектированию и созданию материальной базы процесса производства новых видов изделий. Трудоёмкость и содержание работ (ТПП) зависит от масштаба будущего производства и состояния имеющейся производственной базы. Так, трудоёмкость всей ТПП по отношению к трудоёмкости всей технической подготовки составляет в единичном и мелкосерийном производстве 20-25%, в серийном - 50-55%, а в массовом - 60-70%.

Результаты всех технологических разработок находят отражение в различных технологических и нормативных документах, в т.ч. в технологических картах изготовления изделия. Технологические карты определяют весь ход процесса изготовления изделия: определяется по каждой технологической операции применяемое оборудование, метод выполнения работы, кадровый состав выполняющих операций (профессия и квалификация), предметы труда по установленным нормам использования и трудоёмкость технологических операций. Все работы по технологической подготовке производства осуществляются в отделе главного технолога. Технологические карты можно разделить на 3 основных вида: маршрутные, операционные (или карты изготовления) и операционно-инструктивные.

4. Организационная подготовка производства.

Представляет собой очень важный этап работ, так как он определяет конкретный порядок и сроки выполнения всех работ по технической подготовке производства в установленные сроки. Важность этого этапа работ обосновывается таким понятием как чередование пяти жизненных фаз изделия:

- 1) разработка изделия;
- 2) производство изделия;

- 3) выход на рынок;
- 4) насыщение рынка;
- 5) моральное старение.

Организационные работы призваны осуществлять первые две фазы в оптимальные сроки.

5. Материально-техническая подготовка. Включает в себя обеспечение всеми видами МТР (оборудованием, инструментом, оборотными фондами и др.), начиная от исследовательских работ до выполнения опытного образца.

Кроме перечисленных отделов и служб предприятия в технической подготовке участвуют практически все подразделения предприятия как технические, так и экономические. Руководит всей технической подготовкой производства главный инженер предприятия.

2.Изготовление продукции (изделия). Содержание и организация работ по изготовлению продукции (изделия).

Процесс изготовления любой промышленной продукции в общем виде включает в себя следующие стадии:

1) заготовительные - когда из сырья и материалов изготавливают разные необходимые заготовки, приближённые по форме к готовым деталям;

2)обрабатывающие - когда материалы и заготовки превращают в готовые детали;

3)сборочные - происходит сборка деталей в отдельные узлы или готовую продукцию, как правило. Все эти стадии осуществляются в основных цехах предприятия. Эти цехи организованы по принципу отношения к изготавливаемой продукции, т.е.:

а) предметный признак - изготовление конструктивно-однородных предметов, т.е. номенклатура продукции небольшая;

б) технологический признак - когда работа в цехе устроена по однородности технологического процесса;

в) смешанный признак.

Все три стадии, представляющих процесс изготовления продукции, проходят контроль качества работ и изделий. Качество продукции определяется целым рядом нормативных документов (ГОСТ, ОСТ, ТУ). Осуществляется контроль отделом технического контроля, который подчинен главному инженеру предприятия. В процессе изготовления продукции большую роль играют организационные работы, осуществляемые диспетчерской службой предприятия.

3. Техническое обслуживание производства

Ни одно промышленное производство не обходится без процесса технического обслуживания основных работ, происходящих на промышленном предприятии. В содержание работ по техническому обслуживанию входят:

- обеспечение инструментом и оснасткой;
- ремонт и эксплуатация всех видов оборудования;
- обеспечение промышленного предприятия всеми видами энергоносителей;
- осуществление транспортных операций;
- осуществление снабжения и сбыта и др.;
- другие обслуживающие функции.

Для выполнения этих функций на каждом ПП имеются вспомогательные и обслуживающие цехи и службы. Состав и объёмы этих хозяйств (цехов и служб) определяются следующими признаками:

- 1) типом производства;
- 2) особенностями выпускаемой продукции;
- 3) размерами промышленного предприятия;
- 4) внешними и внутренними связями промышленного предприятия.

Инструментальное хозяйство

Важным условием повышения эффективности производства на предприятии является рациональная организация инструментального хозяйства. Именно от качества и прогрессивности инструмента, от рациональной организации обеспечения ими рабочих мест и размера затрат на инструмент существенно зависят технико-экономические показатели производственной деятельности предприятия. Инструментальное хозяйство - это совокупность подразделений (служб, цехов), занятых проектированием, изготовлением, приобретением, ремонтом, восстановлением, планированием потребности в инструменте и оснастке в цехе и на рабочих местах.

По своему составу и организационной структуре инструментальное хозяйство должно соответствовать объёму и характеру обслуживаемого производства. Как правило, инструментальное хозяйство состоит из следующих подразделений:

- 1) инструментальные службы - отделы или бюро;
- 2) инструментальные цехи;
- 3) центральный инструментальный склад;
- 4) инструментально-раздаточные кладовые в цехах.

Задачи инструментальных служб:

- 1) определение плановой потребности промышленного производства в технологической оснастке;
- 2) изготовление оснастки;
- 3) покупка оснастки;
- 4) организация обеспечения цехов и рабочих мест в установленные сроки технологической оснасткой;
- 5) поддержание технологической оснастки в рабочем состоянии путём ремонтов и восстановления;
- 6) организация проведения работ по сокращению расхода технологической оснастки;
- 7) организация учёта и хранения технологической оснастки.

Все эти задачи и функции планируют и осуществляют инструментальные службы, подчинённые главному инженеру завода.

Ремонтное хозяйство

Роль ремонтных служб в производственном процессе существенно изменилась в связи с научно-техническим прогрессом. Повысились требования к обслуживанию вследствие совершенствования состава основных производственных фондов: внедрение комплексных механизированных и автоматизированных систем, гибких производственных систем, возрастания непрерывности производственных процессов, усложнение продукции. Эффективная работа производства, т.е. увеличение объема выпуска продукции с действующего оборудования, бесперебойная и интенсивная работа оборудования, максимальный выход качественной продукции - все это в значительной мере зависит от работы ремонтных служб завода. Поломки и плохое техническое состояние оборудования решающим образом влияют на всю эффективность деятельности предприятия, на основные экономические показатели его работы. В процессе эксплуатации все без исключения основные фонды подвержены износу. Функции поддержания всех видов основных фондов в исправном состоянии лежат на ремонтных службах. При этом:

- зданиями и сооружениями занимаются группы капитального ремонта;
- оборудованием - службы главного механика и главного энергетика.

С целью осуществления функций по ремонту оборудования существуют следующие подразделения:

- 1) отдел главного механика;
- 2) ремонтно-механические цехи;
- 3) ремонтно - механические участки в составе производственных цехов;

4) склады и кладовые запчастей, узлов, мелкого оборудования и различных материалов по уходу за оборудованием.

Возглавляет ремонтное хозяйство главный механик предприятия.

Основными задачами ремонтного хозяйства являются:

1)Своевременное обновление оборудования, источником финансирования которого является фонд развития производства (ФРП).

2)Организация такой системы эксплуатации и ремонта оборудования, которая позволила бы поддерживать оборудование в работоспособном состоянии.

3)Систематическое повышение культуры эксплуатации, ухода, текущего обслуживания с целью продления срока службы деталей, увеличения межремонтного периода функционирования оборудования, сокращение объема ремонтных работ.

4)Снижение трудоемкости и стоимости ремонтных работ при повышении их качества в соответствии нормам и стандартам качества.

5)Паспортизация, аттестация и модернизация оборудования.

6) Совершенствование организации труда работающих, занятых в ремонтном хозяйстве.

7)Осуществление технической подготовки проведения ремонтов.

Ремонт и профилактическое обслуживание регламентируются положением о проведении планово-предупредительных ремонтов. Система планово-предупредительных ремонтов (ППР) представляет собой организационно-техническое мероприятие по уходу, надзору, обслуживанию, ремонту оборудования по заранее составленным планам по каждой единице оборудования предприятия. На крупных и средних предприятиях очень часто из службы главного механика выделяются служба главного электрика, задачи и функции которого соответствуют задачам и функциям относительно всего электрооборудования. На средних и мелких предприятиях эти функции выполняются в отделе главного механика с выделением электроремонтного участка.

Значение ремонтного хозяйства предприятия определяется тем, что его организация оказывает существенное влияние на эффективность производства. Ведь ежегодно 10-12% технологического оборудования подвергается капитальному ремонту, 20-25% - среднему и 90-100% - малому. Удельный вес

расходов на ремонт и эксплуатацию оборудования в себестоимости продукции машиностроительных заводов составляет 6-8% или 12-18% цеховых расходов.

Энергетическое хозяйство

Каждое промышленное предприятие независимо от его размеров потребляет определенное количество всех энергоносителей (электричество, тепло, вода, газ, сжатый воздух). Поэтому на каждом промышленном предприятии существуют энергетические службы.

Основные задачи энергетического хозяйства:

- 1) Передача и распределение всех видов энергии по общезаводским сетям и доведение до потребителя (рабочее место).
- 2) Преобразование электроэнергии для ее потребления.
- 3) Выработка всех видов энергии, если это необходимо (горячая вода, сжатый воздух, отопление).
- 4) Организация потребления всех видов энергии конечным потребителем.
- 5) Организация связи между подразделениями предприятия (радио, телефон и т.д.).
- 6) Надзор, уход, ремонт и эксплуатация всех энергоустановок.
- 7) Организация хранения и учет всех энергоресурсов.

В соответствии с этими задачами состав подразделений энергохозяйства может состоять из следующих структур:

- 1) электросиловое хозяйство (станция, подстанция);
- 2) тепловое хозяйство (котлы, компрессоры);
- 3) водоснабжение и канализация;
- 4) газовое хозяйство;
- 5) связь (диспетчерская, радиосвязь);
- 6) печное хозяйство;
- 7) ремонтное хозяйство, если его нет в вышеперечисленных подразделениях (хозяйствах);

Энергетическое хозяйство возглавляется главным энергетиком предприятия и подчиняется главному инженеру.

Материально-техническое снабжение(МТС)

МТС - это процесс воспроизводства трудовых ресурсов и всех производственных фондов. Основной задачей МТС является обеспечение предметами и орудиями труда всех производственных подразделений предприятия в назначенные сроки и с минимальными затратами. Размер отдела МТС зависит от размеров предприятия. Отдел МТС подчиняется заместителю директора по коммерческим вопросам; его работа регламентируется диспетчерской службой и в своем подчинении он имеет подсобный цех (тарный цех).

Транспортное хозяйство

В процессе подготовки производства, изготовления продукции, технического обслуживания происходит регулярное перемещение всех видов грузов по предприятию. Процессы перемещения грузов осуществляют транспортные службы предприятия.

Основные задачи транспортных служб:

- 1) Доставка всех МТР(ресурсов) и трудовых ресурсов с внешней стороны на промышленное предприятие.
- 2) Доставка всех МТР в цехи, на участки и на рабочие места.
- 3) Вывоз готовой продукции и отходов.
- 4) Перемещение грузов внутри цеха.
- 5) Проведение погрузочно-разгрузочных работ.
- 6) Поддержание всех видов транспортных средств в рабочем состоянии(надзор, уход, ремонт).

Исходя из выше названных задач, весь транспорт промышленных предприятий по характеру работы делят на 2 группы:

1) Внешний транспорт, осуществляющий связи между предприятием, другими предприятиями и организациями, железнодорожными станциями, пристанями, аэропортами и т.д.

2) Внутризаводской транспорт, осуществляющий все внутренние перемещения грузов. Внутризаводской транспорт, в свою очередь, делится на 3 группы:

1) Межцеховой транспорт, осуществляющий перевозки продукции между цехами и складами (в основном безрельсовый, т.е. автокары, автокраны);

2) Внутрицеховой транспорт осуществляет перевозки между рабочими местами внутри цеха (в основном безрельсовый, монорельсы, транспортеры);

3) Межоперационный транспорт, соединяющий определенные операции (в основном применяется на сборочном производстве).

С точки зрения организации транспортных процессов различают 3 формы организации транспортных служб:

1) Централизованная, при которой все нестационарные транспортные средства закреплены за транспортной службой (цехами) и выдаются всем цехам и службам предприятий по графикам и заявкам.

2) Децентрализованная, при которой большая часть подвижного состава предприятия закреплена за цехами и службами. При такой форме организации эксплуатацию, уход и надзор за транспортными средствами осуществляют цехи, к которым они прикреплены, а ремонтные работы осуществляют транспортный цех и цехи главного механика. Эта форма организации не является оптимальной с точки зрения экономики, так как имеют место большие простои транспорта.

3) Смешанная, при которой часть подвижного состава, в основном большегрузного, находится в распоряжении транспортных служб и выпускается по графикам и заявкам, а мелкий транспорт, работающий на аккумуляторных батареях (электрокары, автокары, автомашины), и стационарный транспорт (монорельсы, желоба) находится в распоряжении

основных и вспомогательных цехов и используется ими по собственной надобности.

Все задачи и функции по перемещению грузов возложены на транспортные службы, примерная структура которых такова:

- 1) транспортный отдел;
- 2) транспортный цех или цеха;
- 3) диспетчерское бюро;
- 4) ремонтное производство.

Независимо от форм организации, внутризаводские транспортные процессы жестко привязаны к производственным процессам и осуществляются по графикам подачи и вывоза МТР, что в свою очередь тоже жестко контролируется диспетчерскими службами.

Организационные работы

Процесс технического обслуживания тоже должен быть организован. Под организацией технического обслуживания понимают:

- 1) установление порядка выполнения работ по всем цехам и службам предприятия;
- 2) установление сроков выполнения работ;
- 3) обеспечение ритмичности основного производства.

Специальной службы, занимающейся организацией, на предприятии нет.

Организационной работой занимаются все выше перечисленные службы предприятия.

2.2.2. Сфера воспроизводства

Сфера воспроизводства — это восстановление в физическом понимании всех составляющих производственного процесса : МТР и трудовых ресурсов.

1.Воспроизводство трудовых ресурсов (ВТР).

ВТР осуществляется через формирование кадровой политики. Система формирования кадров включает в себя 2 понятия:

- подготовка кадров;
- повышение квалификации.

Подготовка кадров - обучение вновь вовлекаемых в производство трудовых ресурсов и уже занятых в нем новым профессиям и специальностям. Подготовка рабочих кадров осуществляется для промышленности через:

- 1) систему профессиональных училищ;
- 2) на производстве. На производстве существует 3 формы подготовки рабочих:

индивидуальная, бригадная, курсовая (подготовка на курсах).Традиционным пополнением рабочих кадров таким образом являются:

- 1)учебные заведения (проф. училища);
- 2)организованный набор рабочей силы через биржи труда;
- 3)организованное переселение рабочих кадров из мест густонаселенных в места с большей потребностью в рабочей силе.

Подготовка специалистов осуществляется через систему высших и средних специальных учебных заведений на дневной и заочной форме обучения.

Второй формой воспроизводства трудовых ресурсов является повышение квалификации - углубление работниками своих знаний, профессиональных навыков, производственного опыта в рамках прежней профессии. В последнее время существует практика получения второго образования в рамках прежней профессии и совершенно новой. Всей организационной работой по воспроизводству трудовых ресурсов занимаются отделы кадров на ПП и руководители основных и вспомогательных цехов. Отдел кадров подчиняется заместителю

директора по коммерческой части.

2. Воспроизводство МТР представляет собой 2 процесса:

- воспроизводство предметов труда;
- воспроизводство орудий труда(оборудования).

Для любого производственного процесса требуются предметы труда и орудия труда. Предметы труда возобновляются в каждом производственном цикле. Организацией обеспечения предметами труда занимаются разные службы предприятия: плановый отдел, финансовый отдел и отдел МТС (материально-технического снабжения),осуществляющий это производство. Источником финансирования воспроизводства предметов труда является себестоимость изготовленной продукции.

В процессе воспроизводства орудий труда также задействовано очень много служб. Но все начинается с отдела главного механика. Здесь составляются акты на списание оборудования и заявки на приобретение нового оборудования.

Источники финансирования воспроизводства орудий труда это: амортизационные отчисления, включаемые в себестоимость продукции и части прибыли предприятия. Организация строительства зданий и сооружений осуществляется отделом капитального строительства, где происходит проектирование, разработка рабочих чертежей, разработка заявок на все виды МТР. Источником финансирования капитального строительства является для промышленных зданий - фонд развития производства; непромышленных зданий - фонд социального развития.

2.2.3. Сфера обращения

Сфера воспроизводства происходит одновременно со всеми процессами на производстве. В сфере обращения создаются и функционируют материальные, трудовые и денежные потоки. Материальные потоки - это приобретение всех видов МТР, реализация готовой продукции. Трудовые потоки- это заработная

плата всех работающих. Денежные потоки- это различного рода денежные расчеты в документах. Движение этих потоков обусловлено наличием оборотных средств предприятия.

Оборотные средства - это денежные средства, необходимые предприятию для создания производственных запасов на складах и в производстве, для расчетов с поставщиками, бюджетом, для выплаты заработной платы, некоторая наличность в кассе предприятия и т.п. Деление оборотных средств на оборотные производственные фонды и фонды обращения определяется особенностями их использования и распределения в сферах производства продукции и ее реализации. В сфере обращения участвуют абсолютно все службы и цехи предприятия, создавая материальные, трудовые и денежные потоки.

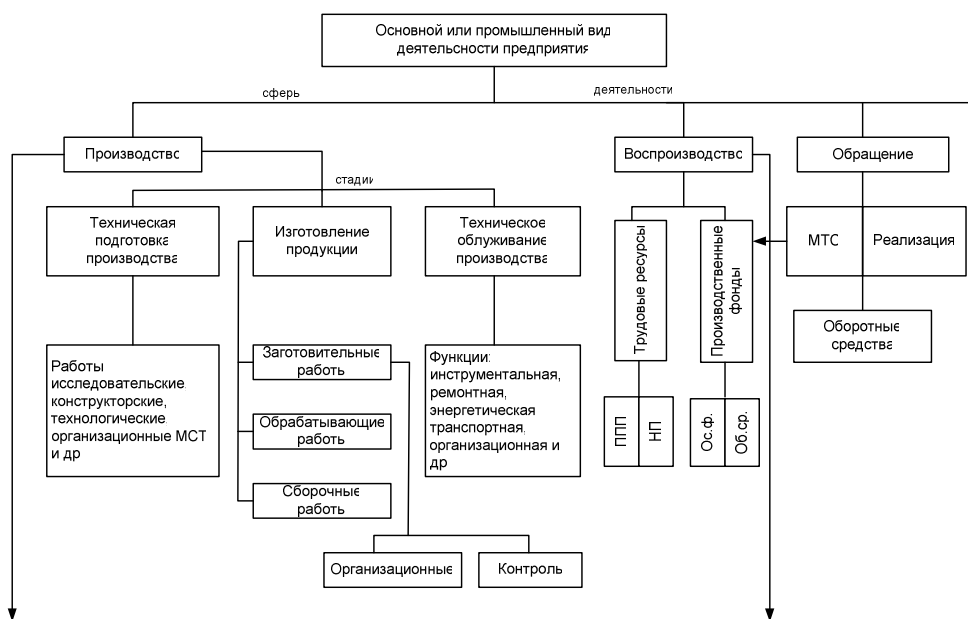


Рис.1 - Классификация производственно-хозяйственной деятельности ПП

Тема 3. Планирование, учет и анализ на промышленном предприятии

3.1. Общие положения.

3.2. Планирование работы на промышленном предприятии.

3.2.1. Техничко-экономическое планирование.

3.2.2. Оперативно-производственное планирование.

3.2.3. Стратегическое планирование.

3.2.4. Учет и анализ хозяйственной деятельности ПП.

3.1. Общие положения

Все виды деятельности на предприятиях охвачены процессом планирования, учета и анализа, которые в свою очередь являются элементами хозяйственного механизма управления экономикой предприятия. Планирование в общем виде представляет собой целенаправленную деятельность людей по использованию обществом ограниченных материальных ресурсов с учетом объективных экономических законов и получением наилучшей прибыли. Главной задачей предприятия является его хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов собственника имущества и членов трудового коллектива. Достижение этой задачи предприятием возможно только на основе производства и реализации необходимой обществу продукции и оказания услуг. Предприятие может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законом и отвечают целям, предусмотренным в уставе предприятия. Однако основным видом хозяйственной деятельности является производственная, в процессе которой ресурсы превращаются в продукцию. Хозяйственная деятельность включает следующие стадии:

1) исследования и разработки. На этой стадии рождаются идеи создания новых или улучшения существующих изделий и процессов;

2) производство, в процессе которого происходит превращение исходных ресурсов в конечную продукцию;

3) маркетинг, обеспечивающий надежный прогноз спроса и реальные заказы на продукцию;

4) формирование и использование ресурсов;

5) продвижение товара, перемещение продукции в места, где ее может купить потребитель или откуда она может быть ему доставлена.

Система хозяйственного механизма включает планирование и учет, ценообразование, финансирование, кредитование, контроль над производством и потреблением общественного продукта. Чтобы процесс производства и реализации продукции осуществлялся непрерывно, необходимо скоординировать все стадии процесса производства во времени и пространстве, что может быть сделано только на основе единого плана. Поэтому планирование на предприятии охватывает разработку системы сбалансированных показателей, характеризующих взаимосвязи процессов производства и реализации продукции на намеченный период как в целом по предприятию, так и его структурным подразделениям.

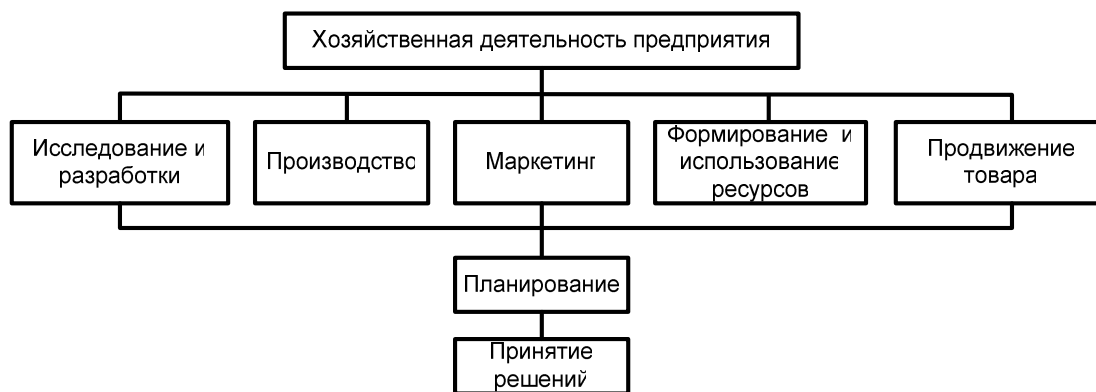


Рис.2 - Хозяйственные процессы на предприятии

В свою очередь, решения принимают: по продукту, производству, персоналу, распределению, рекламе, обеспечению, об условиях; финансовые, инвестиционные, маркетинговые решения и т.п.

В общем виде процесс планирования любой человеческой деятельности, вне зависимости от его объемов, содержит определенные блоки планирования объективно-существующие, т.е. вне зависимости от нас. Порядок следования этих блоков может быть и другой, но их перечень и содержание, как правило, присутствует в любом процессе планирования.

- 1) Что производить, какую продукцию и услуги?
- 2) Сколько производить?
- 3) Необходимое количество МТР;
- 4) Необходимое количество трудовых ресурсов;
- 5) Необходимое количество денежных ресурсов;
- 6) Во что обходится изготовление продукции или оказание услуг;
- 7) Результат деятельности- экономический и финансовый.

Принимаемый предприятием порядок деятельности находит свое отражение в таком экономическом документе как *планы* предприятия, а деятельность по созданию таких планов называется *процессом планирования*.

Процессом планирования охвачены все звенья экономики, начиная от народного хозяйства в целом и заканчивая бригадой рабочих, а иногда и рабочим местом. Главная цель планирования решается через ряд отдельных задач:

- 1) своевременный и равномерный выпуск продукции в ассортименте;
- 2) использование минимально необходимых материально-технических и трудовых ресурсов для выпуска продукции;
- 3) создание системы выявления резервов производства по МТР и трудовым ресурсам;
- 4) постоянное совершенствование техники, технологии, организации и управления производством;
- 5) создание определенных социально-экономических условий для работающих.

В основу планирования, как и в основу любого целенаправленного действия положен ряд принципов. Главные из них - это:

1) Научная обоснованность планов, т.е. расчет показателей на базе технически и экономически обоснованных норм материальных и трудовых ресурсов с учетом спроса и предложения на продукцию. 2) Выделение ведущих звеньев в экономике и развитии предприятия, т.е. правильное определение приоритетов в развитии предприятия с учетом спроса и предложения.

Планы выступают в различных видах и объемах. Планы классифицируются следующим образом:

1. По уровню планирования:

а) планы народного хозяйства; б) планы подотраслей производства; в) планы министерств; г) планы объединений; д) планы отдельных предприятий; е) планы отдельных цехов и служб; ж) планы участков.

2. По территориальному признаку: а) планы страны в целом; б) областные планы; в) городские планы; г) планы районов.

3. По признаку времени: а) долгосрочные планы на 10-20 лет; б) среднесрочные планы на 3-7 лет; в) текущие планы на 1 год; г) оперативные - до 1 месяца.

Система плановых показателей, единиц измерения и методик их определения имеет очень важное значение, так как они должны быть связаны с государственной статистикой.

Переход к рыночной экономике существенным образом изменяет систему целей и задач предприятия, которая в плановой экономике задавалась директивно. В рыночной экономике предприятие, руководствуясь потребностями рынка, само формирует программу своей работы. В общем виде постановку целей можно определить как процесс принятия плановых решений, который предшествует будущему действию. Цели деятельности всех структурных подразделений предприятия должны быть увязаны между собой. Только руководство высшего звена способно обеспечить оптимальное соединение целей и задач отдельных подразделений с общими целями деятельности предприятия. Система целей предприятия зависит от компонентов: внешних возможностей и ограничений предприятия, внутренних

возможностей и ограничений предприятия, склонности к риску. Внутренние возможности и ограничения определяются трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами; внешние - характером внешней среды, которую в отношении целей можно структурировать на экономическую, технологическую, правовую и т.д.

Различают плановые показатели: натуральные и стоимостные; количественные и качественные; директивные, расчетные, основные, промежуточные. Количественные выражают численную меру явления. Качественные характеризуют эффективность экономического явления (прибыль, рентабельность, фондоотдача и др.). Директивные имеют народно-хозяйственное значение и должны достигаться предприятием в обязательном порядке. Расчетные - занимают основную часть в планировании, так как отражают основные экономические и финансовые процессы в хозяйственной деятельности предприятия. Промежуточные - служат базой для расчета основных показателей.

3.2. Планирование работы на промышленном предприятии

Классификация экономических планов говорит о том, что этими планами охвачены абсолютно все уровни экономической жизни страны, т. е. начиная от планов народного хозяйства до предприятий. Независимо от вида предприятия, завода, планирование на ПП носит название заводское планирование. Наравне с этим термином употребляют термин внутризаводское планирование.

Структура заводского планирования представлена на рис.3.

Как видно из рис.3, заводское планирование ПП осуществляется через технико-экономическое планирование и оперативно-производственное управление выполнением этих планов.

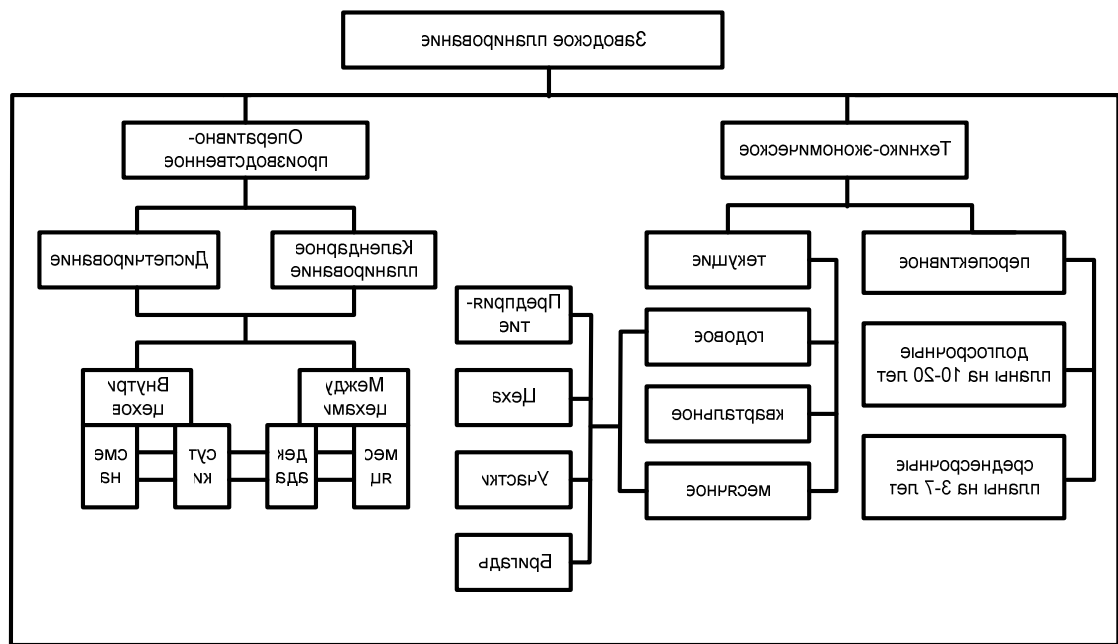


Рис.3 - Структура заводского планирования

3.2.1. Техничко-экономическое планирование

Состоит в разработке перспективных и текущих планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Перспективное планирование на ПП может быть долгосрочным и среднесрочным. Долгосрочные планы на 10-20 лет являются прогнозами развития предприятия и носят индикативный характер, т.е. рекомендательный. Среднесрочные планы на 3-7 лет более конкретные, чем долгосрочные, так как они содержат не только задачи общего развития предприятия, но и конкретные задачи о выпуске продукции.

В 90-е годы, в период нарушения экономической стабильности Украины, перспективное планирование на предприятиях почти не велось. Экономические советники президента и Верховная Рада к 2000 г. провели анализ состояния планирования на предприятиях всех форм собственности и сделали выводы о необходимости восстановления принципа государственного планирования по всей вертикали экономики страны. Результатом таких выводов явился Закон Украины от 23 марта 2001г. «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України».

Текущее планирование на ПП является частью технико-экономического планирования и представляет собой план предприятия (цеха), который называется техпромфинпланом (ТПФП)- представляет собой развернутую программу деятельности предприятия на год с разбивкой по кварталам и месяцам с целью установления конкретных путей и способов выполнения поставленных задач и получение прибыли. Эта форма плана до сих пор используется на ПП.

Техпромфинплан состоит из ряда разделов или планов самостоятельных, но взаимоувязанных по различным или соответствующим направлениям деятельности предприятия, т.е. он охватывает абсолютно все стороны деятельности предприятия - промышленную и непромышленную (если у предприятия есть неосновная сфера деятельности). ТПФП имеется или должен быть у каждого предприятия. Однако его объемы и содержание по разделам зависят от объемов производства конкретного предприятия.

Рассмотрим типовой техпромфинплан.

Содержание типового ТПФП (макет)

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия.

Раздел 1. Производственная программа изготовления и реализации продукции.

1.1. Производственная программа выпуска. 1.2. План реализации продукции. 1.3. Использование производственных мощностей.

Раздел 2. Техническое развитие и организация производства.

Раздел 3. План повышения эффективности производства.

Раздел 4. Нормы и нормативы. 4.1. Нормы затрат живого труда. 4.2. Нормы затрат всех МТР. 4.3. Нормы и нормативы использования средств труда. 4.4. Нормы и нормативы организации движения производства. 4.5. Различные экономические нормы и нормативы.

Раздел 5. План капитальных вложений и капитального строительства.

Раздел 6. Материально-техническое обеспечение и сбыт продукции. 6.1. Потребность МТР. 6.2. Обеспечение потребности МТР.

Раздел 7. Труд и заработная плата. 7.1. Повышение производительности труда. 7.2. Расчет численности работающих. 7.3. Расчет фонда оплаты труда работающих. 7.4. Потребность в рабочей силе и подготовка кадров.

Раздел 8. План по себестоимости, прибыли и рентабельности.

8.1. Расчет калькуляций (на отдельные виды изделий). 8.2. Расчет сметы затрат на производство. 8.3. Затраты на 1 грн. товарной продукции. 8.4. Снижение себестоимости продукции. 8.5. Прибыль. 8.6. Рентабельность.

Раздел 9. Фонды экономического стимулирования. 9.1. ФМП - фонд материального поощрения. 9.2. ФСР - фонд социального развития. 9.3. ФРПНТ - фонд развития производства, науки и техники.

Раздел 10. Финансовый план.

Раздел 11. План социального развития коллектива.

Раздел 12. Охрана природы и рациональное использование ресурсов.

В основных технико-экономических показателях работы предприятия по всем разделам ТПФП изложены выводы о финансовой деятельности предприятия и направления улучшения работы предприятия. *План производства и реализации продукции* - это один из важнейших разделов техпромфинплана, так как на его базе составляются и обосновываются все остальные разделы техпромфинплана. Он определяет производственную программу предприятия и является центральным разделом как бизнес-плана, так и техпромфинплана любого предприятия. Не зная производственной программы предприятия, невозможно разработать план материально-технического обеспечения производства, рассчитать трудовые доходы коллектива, составить другие разделы.

Раздел 1. Производственная программа изготовления и реализации продукции состоит из 3-х планов:

1.1. Производственная программа выпуска. Здесь планируется номенклатура и ассортимент изделий или услуг в натуральном выражении,

объем выпуска продукции в стоимостном выражении и обоснованность качества продукции. В физический состав производственной программы, в зависимости от использования выпускаемой продукции, входят: средства производства, предметы широкого потребления, продукция побочного производства, работы промышленного характера, различные услуги. Планирование к выпуску средств производства осуществляется на: а) основе договоров между предприятиями; б) в зависимости от спроса на рынке; в) по заказу государства (гос. заказ).

Планирование выпуска предметов народного потребления осуществляется на:

а) основании договоров с торговыми организациями; б) в соответствии с запросами свободного рынка. Кроме средств производства, большой удельный вес в производственной программе занимают изготовление комплектующих изделий, поставляемых по кооперации предприятиям-смежникам.

Работы промышленного характера - выполнение всех видов капитального ремонта для других предприятий, обработка различных видов материалов на уникальном оборудовании и другие работы.

Производственная программа планируется в натуральном, в трудовом (в нормо-часах) и в стоимостном выражении. Производственная программа по выпуску объемов продукции характеризуется товарной и валовой продукцией за определенный период.

1. Товарная продукция – это продукция, произведенная в отчетном периоде и предназначенная к реализации. В состав товарной продукции включают: готовые изделия, полуфабрикаты, работы промышленного характера, выполненные по заказам со стороны; все виды ремонтных работ, выполняемых по заказам со стороны; запчасти для реализации. Таким образом, объем товарной продукции можно определить по формуле

$$T_{\text{пр.}} = \text{ГИ} + \text{ПФ} + \text{РПХ} + \text{РРаб} + \text{ЗЧ (грн.)}.$$

Товарная продукция планируется в свободных оптовых ценах, действующих на момент составления плана.

2. Валовая продукция - это продукция, произведенная предприятием за отчетный период, независимо от степени ее готовности и назначения к использованию. Объем валовой продукции: $V_{пр.} = T_{пр.} + (H_k - H_n)$, где H_k - остаток незавершенного производства на конец года, (грн.); H_n - остаток незавершенного производства на начало года, (грн.)

Остатки незавершенного производства определяются по данным бухгалтерского учета или инвентаризации.

1.2. План реализации продукции.

В данном плане определяется объем продукции, готовой к реализации за определенный период. Реализованная продукция - фактически проданная и ее объем реализации можно определить по формуле

$O_p = T_{пр.} + (O_n - O_k)$, где O_n - остаток готовой продукции на начало года, (грн.); O_k - остаток готовой продукции на конец года, (грн.).

Процесс реализации завершает кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнить свои обязанности перед госбюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими, и возмещать производственные затраты.

1.3. Расчет производственных мощностей и их использование (ПМ)

Производственная мощность предприятия тесно связана с основными фондами предприятия и производственной программой. Под производственной мощностью предприятия понимается максимально возможный выпуск продукции за определенный период времени на имеющихся основных фондах при эффективном их использовании, при внедрении прогрессивных норм труда и передовой организации, при внедрении оптимальных технологических процессов. Измеряется ПМ в тех же единицах, что и производственная программа, но чаще всего в натуральном измерении. ПМ предприятия определяется по мощности выпускающих цехов. ПМ цехов — по суммарной мощности участков. ПМ участков - по мощности отдельных групп оборудования. Для расчета ПМ необходимы следующие данные:

- намечаемая производственная программа;

- состав оборудования по типам, маркам, модификациям;
- фонд времени работы оборудования за год (по однородным группам оборудования);
- общая производственная площадь, занимаемая цехом, участком;
- техничко-экономические показатели эксплуатации оборудования (их производительность).

Существует 2 понятия мощности: производственная мощность и проектная. Различие между ними заключается в том, что проектная мощность устанавливается для вновь строящегося предприятия, а производственная - для действующего. Показатель «Производственная мощность предприятия» - это объективный ограничитель для субъективной оценки потребностей предприятия и оценки результатов его производственно-хозяйственной деятельности. Степень использования(освоения) мощности является одним из показателей эффективности общественного производства. Улучшение использования производственных мощностей – это большой выпуск продукции с каждой единицы оборудования, установок, производственной площади, с каждой гривны, затраченной на создание средств.

Все три подраздела плана определяют необходимость и целесообразность разработки всех основных разделов техпромфинплана.

Раздел 2. Техническое развитие и организация производства

Основные 2 задачи этого раздела: это повышение технического уровня предприятия; повышение качества продукции и услуг. Для осуществления этих задач в этом разделе разрабатывается комплекс организационно-технических мероприятий, а сам раздел состоит из следующих планов:

2.1. План создания и освоения новых и повышение качества уже выпускаемых изделий и услуг.

2.2. План внедрения прогрессивной технологии, автоматизации производства как в основных, так и вспомогательных цехах.

2.3. План совершенствования управления, планирования и организации производства.

2.4.План внедрения научной организации труда.

2.5.План модернизации основных фондов.

2.6.План мероприятий по экономии МТР.

2.7.План научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

2.8.Основные технико-экономические показатели уровня производства, организации и качества продукции в результате внедрения данного плана по пунктам 2.1-2.7.

Раздел 3. План повышения эффективности производства

Все показатели этого плана следует разделить по следующим направлениям:

3.1.Показатели эффективности использования основных фондов: динамика ОФ, структура ОФ, фондоотдача оборудования, фондоемкость продукции, фондовооруженность работающих, механовооруженность работающих.

3.2. Показатели использования МТР:

-материальные затраты на 1 грн. товарной продукции (материалоемкость продукции);

-абсолютные размеры расхода материалов в натуральном и стоимостном выражении;

-возможности экономии МТР на 1 грн. товарной продукции;

-различные виды запасов МТР в днях запаса.

3.3.Показатели использования трудовых ресурсов:

- состав и численность ППП (промышленно-производственный персонал); их структура; динамика численности ППП; темпы изменения производительности труда; норматив заработной платы на 1 грн. товарной продукции.

3.4.Финансовые показатели: абсолютные величины по себестоимости товарной продукции; в ценах; прибыли; по доле прибыли (рентабельность в %).

Этот раздел планируется только после окончания разработки всех разделов ТПФП. Все запланированные показатели, а затем и фактические сравниваются с аналогич-

ными показателями прошлых периодов данного предприятия и с показателями родственных предприятий.

Раздел 4. Нормы и нормативы

Этот план является нормативной базой для расчета абсолютно всех разделов ТПФП. Этот раздел строится по определенным направлениям и состоит из ряда планов:

- 4.1.нормы затрат живого труда;
- 4.2.нормы и нормативы по использованию МТР;
- 4.3.нормы и нормативы использования средств труда;
- 4.4.нормы и нормативы организации движения производства;
- 4.5.различные экономические нормы и нормативы.

Раздел 5. План капитальных вложений и капитального строительства

Разработке плана капитальных вложений и капитального строительства обязательно предшествует разработка плана технического развития и организации производства. План капитального строительства состоит из следующих планов:

- 5.1.Прирост производственных мощностей за счет перевооружения или реконструкции или строительства новых объектов производственного назначения;
- 5.2.То же для непроизводственных фондов (жилой фонд, детские учреждения и т.д.);
- 5.3.Определение необходимых объемов капитальных вложений по первым двум планам;
- 5.4. Определение источников финансирования капитального строительства.

Источниками финансирования капитального строительства, т.е. капитальных вложений могут быть собственные (амортизационные отчисления, фонд развития производства, фонд социального развития предприятия) и заемные. Технологическая структура капитальных вложений включает следующие группы затрат:

1. Затраты на проектно-изыскательские (геологические) работы, связанные со строительством;

2. На строительно-монтажные работы;

3. На приобретение всех видов оборудования;

4. прочие капитальные вложения.

Раздел 6. Материально-техническое обеспечение и сбыт продукции

В данном разделе обосновывается потребность предприятия во всех видах МТР.

Состав раздела следующий:

6.1. план потребности в МТР;

6.2. баланс обеспечения МТР по каждому ее виду с привязкой к поставщику;

6.3. план сбыта готовой продукции с привязкой к потребителю.

Исходными данными для расчетов потребности МТР являются:

1. Намечаемые объемы выпуска продукции.

2. Объемы капитального строительства.

3. Объемы МТР по вспомогательному производству.

4. Объемы работ побочных цехов.

5. Нормативная база по расходу всех видов материалов на всех производственных уровнях.

Раздел 7. Труд и заработная плата

Этот раздел на практике имеет сложную структуру и включает большое количество различных расчетов. Основными исходными данными служит очень широкая база данных:

- производственная программа по трудоемкости;

- нормы и меры труда;

- тарифно-квалификационные справочники работ и рабочих и др. нормативные документы, регулирующие труд и заработную плату;

- штатно-окладные расписания.

Состав и порядок этого плана следующий:

7.1. Расчет численности работающих (ППП) по группам и категориям с обязательным планированием баланса рабочего времени по узким профессиональным группам. Здесь же определяется потребность в трудовых ресурсах и намечаются источники покрытия этой потребности.

7.2. Расчет фонда оплаты труда по категориям, квалификациям и элементам ФОТ (фонд основной заработной платы, фонд дополнительной заработной платы, прочий фонд заработной платы).

7.3. Планирование производительности труда работающих по всем группам и категориям в натуральном и стоимостном выражении.

Изменение производительности труда работающих планируется за счет:

- повышения технического уровня производства;
- за счет улучшения организации труда;
- улучшения условий труда и других трудовых факторов;
- рационального использования нормативных документов по организации заработной платы.

В настоящее время по условиям государственной статистики отчетным показателем является *производительность труда* или *выработка*, рассчитанная в годовом разрезе, т.е. годовая, определяемая по чистой продукции (только по живому труду).

$$B(nm) = ЧП / Ч_{nm} \text{ (грн/чел.)}.$$

Раздел 8. Себестоимость, цены, прибыль, рентабельность

Этот план содержит большое количество финансовых и экономических показателей. Состав и содержание плана следующий:

8.1. План сметы затрат на производстве. Она составляется на объем валовой продукции, т.е. на весь физический объем выполняемых работ за определенный период.

$$ВП = ТП + НГП, \text{ где } НГП - \text{неготовая продукция.}$$

8.2. Калькуляции на отдельные виды изделий. Их составляют столько, сколько видов изделий и услуг выпускает предприятие.

8.3.Планы по затратам на 1 грн. товарной продукции по видам затрат и по видам продукции (т.е. определение удельного веса затрат на гривну ТП по каждому изделию). Планирование удельного веса затрат необходимо для контроля за этими затратами.

8.4.Планы по товарной, валовой и реализованной продукции в ценах.

8.5.Планирование прибыли предприятия.

8.6.В этом плане определяются рентабельность предприятия и рентабельность выпускаемых изделий. Рентабельность предприятия определяется:

$$P = \text{Пбал. (чист.)} / \text{ОФ} + \text{ОС} * 100\%.$$

Рентабельность отдельного 1-го изделия:

$$P_{\text{изд.}} = \text{П} / \text{Себ.} * 100\%.$$

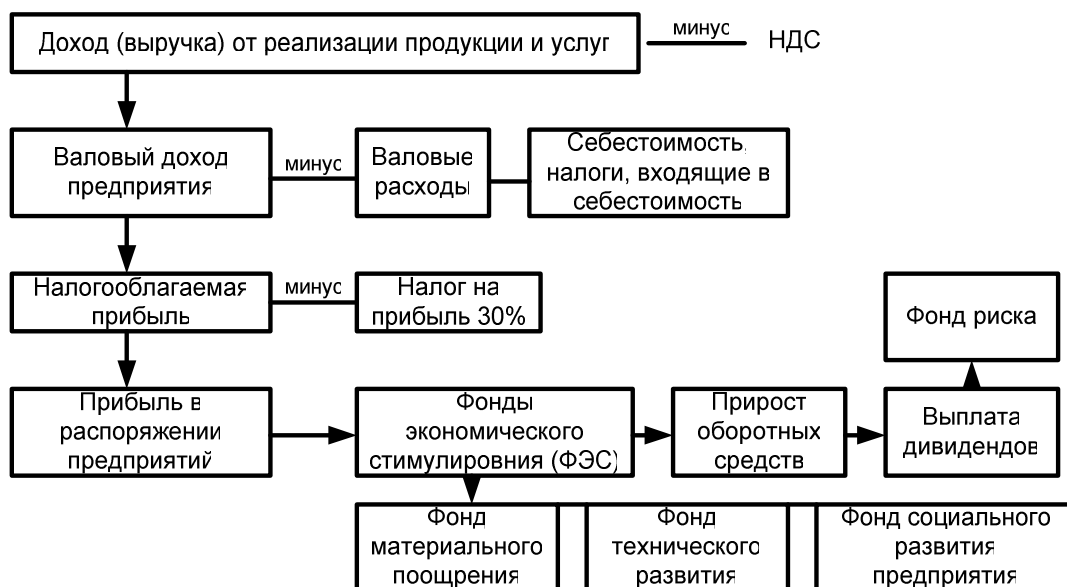


Рис.4 - Формирование и распределение прибыли предприятия

Раздел 9. Планирование фондов экономического стимулирования состоит:

- По их образованию или формированию.
- По их использованию.

Фонд развития науки и техники образуется на 80% за счет амортизационных отчислений, на 20% из прибыли. Фонд социального развития

и фонд материального поощрения образуется полностью за счет прибыли по нормативам, указанным в коллективных договорах. Планирование использования этих фондов:

1.Фонд развития науки и техники: для финансирования технического перевооружения предприятия; на приобретение отдельных машин и механизмов для автоматизации и механизации производства; на возмещение затрат по научно-исследовательской работе; на возврат кредитов банку, взятых на техническое перевооружение.

2.ФМП и ФСР - поощрительные фонды. В последнее время у предприятий это один общий фонд.

ФМП – включает в себя материальное пособие работающим: вознаграждение по итогам года, доплата за условия труда, совмещение профессий и др. доплаты, если они превышают установленный тарифными соглашениями верхний предел.

ФСР - в целом включает в себя: строительство и содержание жилого фонда, детских дошкольных учреждений и т.д.

Раздел 10. Финансовый план

Финансовый план решает следующие основные задачи:

1.Оценка финансового положения предприятия и факторов его изменения.

2.Определение меры влияния объективных и субъективных факторов на финансовые результаты деятельности предприятия.

3.Оценка работы предприятия и его структурных подразделений по выполнению показателей финансового плана.

4.Анализ соблюдения финансовой, кредитной и расчетной дисциплин.

5.Выявление резервов повышения рентабельности и разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

Финансовый план имеет 4 плана:

1. Доходы и поступления денежных средств.

2. Расходы и отчисления денежных средств.

3. Кредитные взаимоотношения.

4. Взаимоотношения с бюджетами различных уровней.

Раздел 11. План социального развития коллектива

В этом плане собраны все мероприятия и указаны источники финансирования этих мероприятий, разработанных в предыдущих разделах ТПФП. Этот план должен регулировать социальную жизнь конкретного коллектива и создавать нормальные условия для его работы. Основные мероприятия, согласованные в тарифных соглашениях следующие:

1) создание условий для повышения уровня квалификации и овладения новыми профессиями;

2) повышение уровня заработной платы;

3) улучшение условий труда и отдыха;

4) улучшение охраны труда;

5) улучшение медицинского обслуживания, жилищных условий;

6) получение дивидендов и др.

Раздел 12. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.

Природные ресурсы ограничены в своем потреблении, поэтому предприятие должно строить свою производственно-хозяйственную деятельность с учетом этого положения. В этом плане обоснованы мероприятия по следующим направлениям:

12.1. охрана и рациональное использование водных ресурсов;

12.2. охрана и рациональное использование воздушного бассейна;

12.3. охрана и рациональное использование земли;

12.4. охрана и рациональное использование всех минеральных ресурсов.

Под эти направления разрабатываются конкретные мероприятия, позволяющие осуществлять охрану окружающей среды, с указанием источников финансирования. Определение экономической эффективности природоохранных и ресурсосберегающих технологий и других

природоохранных мероприятий должно обязательно учитывать величину экономического ущерба от загрязнения окружающей среды. Экономический ущерб от загрязнения окружающей среды представляет собой стоимостную оценку тех отрицательных последствий загрязнения, которые возникли в окружающей среде сверх нормативного ее состояния.

Разработкой ТПФП и организацией этого процесса занимаются все подразделения (службы) предприятия. Корректируют эту работу планово-экономические службы.

3.2.2. Оперативно-производственное планирование

ТПФП представляет собой директивный документ, т.е. обязательный к выполнению. Однако наличие самого плана не дает гарантии его выполнения. Это выполнение нужно организовать и организацией выполнения ТПФП занимается ОПП - оперативно-производственное планирование.

По своей структуре ОПП делится на: календарное планирование и диспетчеризация. Основной задачей календарного планирования является:

- распределение годового плана, т.е. ТПФП в номенклатуре на более короткие отрезки времени (месяц, декада, сутки, смена, час) и доведение его до исполнения.

Выполнение вышеуказанного задания в определенные сроки - определяется для исполнителей порядок изготовления продукции, т.е. взаимодействие цехов по обмену продукцией. Второй задачей ОПП является диспетчеризация. Основной задачей диспетчеризации является:

- регулирование фактического хода суточных и сменных заданий;
- непрерывный учет и контроль за выполнением суточных и сменных заданий;
- принятие мер в случае каких-либо заторов на производстве.

Функции диспетчеризации осуществляют производственно-диспетчерские службы, а аппарат этих служб наделен большими полномочиями и правами в решении всех производственных вопросов. Таким образом, ОПП выражается в реализации возможностей и контролем за текущим ходом производства на ПП.

3.2.3. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия.

Логика стратегического планирования:

действия(процедуры) - решения - стратегия - цели фирмы.

Важнейшая задача: обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает 4 вида деятельности (функции):

- 1) распределение ресурсов;
- 2) адаптация к внешней среде;
- 3) координация и регулирование;
- 4) организационные изменения.

1.Распределение ресурсов. Данный процесс включает планирование распределения ресурсов, таких как: материальные, финансовые, трудовые, информационные. Стратегия функционирования предприятия также строится на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства.

2.Адаптация к внешней среде - это значит приспособить хозяйственный механизм к благоприятным и неблагоприятным условиям рыночной среды по отношению к субъектам хозяйствования, т.е. воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы.

3.Координация и регулирование - предполагает согласование усилий структурных подразделений для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом.

4.Организационные изменения- предусматривают формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, учет прошлого опыта стратегического планирования,создание системы стимулирования,способствующей достижению цели стратегического плана и т.п.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предприятия предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований и предполагает наличие 5 элементов:

Первый элемент - умение смоделировать ситуацию.

Второй элемент - способность выявлять необходимость изменений в фирме.

Третий элемент - способность разработать стратегию изменений.

Четвертый элемент - способность использовать в ходе изменений надежные методы.

Пятый элемент - способность воплощать стратегию в жизнь.

Стратегическое планирование - это такой вид планирования, который опирается на человеческий потенциал как основу деятельности предприятия; ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; обеспечивает необходимые преобразования в организации, адекватные изменениям, происходящим во внешней среде, что позволяет предприятию выживать и в долгосрочной перспективе достигать своих целей.

Особенности стратегического планирования:

- 1) должно дополняться текущим;
- 2) стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы (предприятия) ежегодно;
- 3) годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с раз-работкой годового финансового плана (бюджета);
- 4) большинство западных компаний считает, что механизм стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Недостатки и ограниченные возможности проявляются в том, что стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего, не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана, негативные последствия ошибок

стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном планировании.

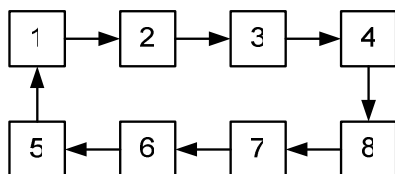


Рис. 5- Структура стратегического планирования

1. Миссия организации;
2. Цели организации;
3. Анализ и оценка внешней среды;
4. Анализ и оценка внутренней структуры;
5. Разработка и анализ стратегических альтернатив;
6. Выбор стратегий;
7. Реализация стратегии;
8. Оценка стратегии.

3.2.4. Учет и анализ хозяйственной деятельности ПП

Все разработанные планы предназначены к выполнению. Степень и качество их выполнения определяется информацией об их фактическом исполнении, что и представляет собой учет этих планов по различным показателям. Для учета, как и для планирования, используются те же показатели и в тех же единицах измерения: натуральные, трудовые, стоимостные.

На ПП применяется 3 вида учета:

1) *оперативный*, т.е. на каждый момент времени и служит базой для составления оперативной и др. видов отчетности;

2) *статистический* - отражающий объемы производства и его динамику по периодам (величину ТП, ВП, РП, ФОТ, себестоимости и др.). Такими периодами являются: месяц, квартал, год. Данные статистического учета служат базой для составления статистической отчетности на предприятии по

вышеназванным периодам и контроля за хозяйственной деятельностью предприятия;

3) *бухгалтерский* учет отражает все операции по движению хозяйственных средств, их связи и позволяет определить финансовые результаты работы. Периодичность БУ аналогична статистическому учету.

Все три вида учета взаимосвязаны между собой, дополняют друг друга, но каждый имеет свои специфические задачи и назначение. Информация по всем видам учета отражается в специальных документах, формах, определяемых директивным порядком органами государственной статистики. Сам по себе учет еще не дает полной характеристики положения дел на ПП, он, как было сказано, служит научной базой для анализа хозяйственной деятельности.

Задачами анализа являются:

- 1) Установление достоверной оценки производственно-хозяйственной деятельности на ПП.
- 2) Контроль за выполнением планов всех уровней (участок, цех, предприятие, отрасль).
- 3) Выявление «узких» мест и резервов производства для улучшения работы ПП.

Следует отметить, что учет, статистика и анализ сами по себе являются отдельными научными дисциплинами.

Раздел 2. Бизнес-планирование в условиях рынка
Тема 4. Общие принципы планирования в условиях рынка

4.1. Общие положения.

4.2. Бизнес-планирование.

4.2.1. Этапы бизнес-плана.

4.2.2. Порядок разработки бизнес-плана.

4.2.3. Макет бизнес-плана (типового).

4.2.4. Содержание бизнес-плана по макету.

4.3. Ценообразование на предприятии.

4.1. Общие положения

Мировое общественное производство в условиях рыночных отношений обслуживается целым рядом рынков:

- рынок товаров;
- рынок рабочей силы;
- рынок золота;
- рынок услуг;
- фондовый рынок.

Только на рынке складывается окончательная величина затрат труда и денег на производство любого вида товара. На рынке как бы стихийно устанавливаются цены на средства производства и предметы потребления в государстве, однако сам рынок регулируется законами и постановлениями данной страны. *Рынок* - это не географическое место, а процесс взаимодействия продавцов и покупателей при продаже и покупке товара. Сущность регулирования рыночной экономики заключается в следующем:

1. Государство осуществляет прогнозирование развития экономики страны и защиту населения в случае негативного состояния этой экономики.

2. Государство обеспечивает регулирование кредитно-финансового механизма - это система банков, система ставок.

3.Государство регулирует вопросы труда и заработной платы через различные уровни тарифных соглашений и тем самым осуществляет кадровую политику.

4.Государство регулирует все социальные вопросы населения (пенсии, стипендии, пособия и т.д.).

5.Государство сохраняет за собой все регуляторы (механизмы) воздействия на экономику страны с помощью налоговой системы и других мер, которые влияют на конъюнктуру рынка.

При переходе Украины к рыночным отношениям от планирования практически отказались, особенно в 1992-1995 гг., считая, что рынок расставит все по своим местам. И это оказалось ошибкой. Планирование является главной функцией управления любым предприятием. Именно с планирования начинается как создание, так и функционирование хозяйствующего субъекта. Об этом свидетельствует и опыт стран с развитой рыночной экономикой.

Недооценка планирования в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление, как правило, приводят к большим экономическим потерям, к явлениям неплатежеспособности предприятий. Рынок не отрицает плановость, он перемещает ее в первичное производственное звено- предприятие. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений, поэтому и в рыночной экономике от него не от-

казываются. Обоснованием производственно-хозяйственной деятельности ПП в условиях рынка в зарубежной практике является бизнес-план, применяемый и в экономике Украины.

Бизнес-план – это специальный инструмент менеджмента, используемый в рыночных условиях независимо от масштабов деятельности, сферы деятельности, форм предпринимательства.

Определение и обоснование конечной цели производства и (локальных целей), разработка программ их реализации составляют сущность важнейших функций бизнес-планирования на предприятии. Содержанием бизнес-плана

предприятия является анализ общего состояния дел на момент разработки плана и определение методов, способов и средств для достижения того уровня показателей, которых предприятие решило достигнуть. Деятельность без бизнес-плана - это ответная реакция на совершающиеся события. Работа по плану - это возможность предвидеть, а при необходимости и предупредить характер и содержание приближающихся событий. Бизнес-план - это документ, включающий все основные стороны деятельности предприятия (фирмы), т.е. его социальные, производственные проблемы и способы их решения. БП объединяет в единую систему процессы производства продукции, ее реализацию и развитие бизнеса. БП нужен предпринимателю и его сотрудникам для того, чтобы они знали стратегические и тактические задачи предприятия. Он необходим при установлении контактов с будущими инвесторами, партнерами и даже при приглашении будущих сотрудников на ключевые посты. БП представляет собой документ, который имеет некоторую стандартную форму. Это предъявляет к бизнес-плану особые требования:

- по оформлению;
- по структуре;
- по содержанию;
- по форме.

Самое главное требование - чтобы в нем были предусмотрены все разделы, охватывающие основную идею бизнеса, специфику продукции и др. ключевые вопросы. Степень детализации плана и его разделов зависит от следующих условий:

- открывается новое производство;
- выпускается новая продукция;
- внедряется новый технологический процесс;
- на какой период составляется этот план.

По временным характеристикам БП бывают: перспективные - на 3-5 лет; среднесрочные - на 2-3 года; текущие - на 1-2 года.

При этом первый год перспективных и среднесрочных планов разбивается на месяцы. Второй год - на кварталы, третий год ограничивается годовыми показателями. Текущий план разбивается на месяцы. Трудоемкость составления таких БП достаточно большая (до 300 человеко - часов его разработки). Но при этом его объем не должен превышать 50-60 страниц машинописного текста. БП может быть подготовлен самим предпринимателем, его менеджером, фирмой, но очень важно личное участие руководителя организации, так как он должен представлять все стороны бизнес-плана в целом.

4.2. Бизнес-планирование

При осуществлении процесса бизнес-планирования в нем четко выделяются 4 блока действий:

- 1.Определение этапов разработки БП.
- 2.Определение порядка разработки БП.
- 3.Определение состава или макета БП.
- 4.Содержание БП.

4.2.1. Определение этапов разработки БП

Разработка БП в целом осуществляется, как правило в 3 этапа:

1.Проведение изучения рынка (маркетинга) для определения его потенциальной емкости на разрабатываемый вид продукции, условия конкуренции, степени риска и др.

2.Формирование и формулирование целей и задач производственной и коммерческой деятельности с учетом проведенного изучения рынка.

3.Разработка разделов БП с оценкой его эффективности конечных результатов, фиксируемых в финансовом плане.

Все действия по этим этапам могут быть последовательными и параллельными.

В таком порядке будут рассмотрены процессы разработки бизнес-плана. Ключевые моменты бизнес-планирования - это оценка инициаторами проекта:

- возможности, необходимости и объема выпуска продукции;

- потенциальных потребителей;
- конкурентоспособности продукта на внутреннем и внешнем рынках;
- своего сегмента рынка;
- показателей различных видов эффективности (коммерческой, региональной, бюджетной);
- достаточности капитала у инициатора бизнес-идеи и возможных источников финансирования.

4.2.2. Определение порядка разработки БП

Порядок разработки БП – это организация планового процесса, который строится также на последовательных и параллельных действиях. В методологической литературе существует большое количество рекомендаций по порядку разработки БП и их алгоритмов. Однако основным условием является освещение всех главных

вопросов существования фирмы. При этом разделы БП могут быть ограниченными по содержанию (т.е. один вопрос) или раздел (план), включающий в себя несколько вопросов. Рассмотрим наиболее типичный порядок составления БП:

- 1.Принятие решений о создании проекта, т.е. создается новое производство, новая продукция, внедряется новый технологический процесс (или его часть), или какие-то другие изменения в производственном процессе.
- 2.Проводится детальный анализ собственных возможностей и способностей по реализации принятого проекта.
- 3.Выбор изделия или услуг как цели производства.
- 4.Исследование рынка сбыта.
- 5.Составление прогнозов, объемов производства и сбыта для первого года по месяцам, для второго года – поквартально.
- 6.Выбор места деятельности.
- 7.Разработка плана производства продукции или услуг.
- 8.Разработка плана маркетинга.
- 9.Разработка организационного плана.

10.Разработка юридической деятельности.

11.Решение вопросов бухгалтерского учета.

12.Решение вопросов страхования.

13.Разработка финансового плана.

14.Написание резюме.

Перечисленные действия по разработке БП и порядок их составления находит отражение в схемах алгоритма.

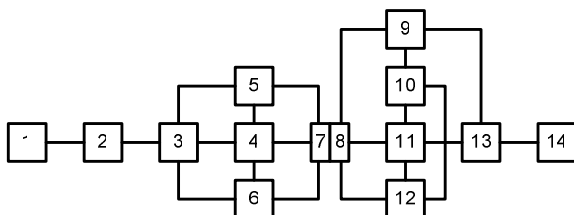


Рис.6 - Алгоритм порядка разработки БП

4.2.3. Определение состава или макета БП

Макет БП – это порядок изложения его разделов, каждый из которых представляет самостоятельные планы, но тесно связанные между собой в рамках всего БП. В общем виде типовой макет БП может быть таким:

1. Титульный лист или обложка.
2. Резюме.
3. Место нахождение предприятия.
4. Цели деятельности (бизнеса).
5. Отрасль и создаваемое предприятие (фирма).
6. Описание вида деятельности.
7. Продукция или вид услуг.
8. Анализ рынка сбыта.
9. Конкуренция и конкурентные преимущества выпускаемой продукции или услуг.
10. Организация и практика внешнеэкономических связей.
11. План стратегии маркетинга.
12. Прогнозирование продаж.

- 13.Переменная составляющая затрат на продажу.
- 14.План производства продукции или услуг.
- 15.Управление и персонал.
- 16.Оценка риска.
- 17.Финансовый план.
- 18.Стратегия финансирования.
- 19.Ключевые технико-экономические показатели.
- 20.Деловое расписание.
- 21.Наиболее актуальные приложения к БП.

4.2.4.Содержание бизнес-плана по макету

Строго установленного стандарта на содержание разделов нет.

Основные факторы, от которых зависит содержание разделов следующие:

- 1) от вида объекта планирования: новое изделие, новая технология, новое оборудование, расширение или реконструкция производства, научно-исследовательские работы;
- 2) от сроков планирования: долгосрочное или текущее;
- 3) от субъективных причин, т.е. личностный состав разработчиков плана.

Рассмотрим коротко содержание разделов БП по принятому выше макету:

1. *Титульный лист (обложка) содержит такие реквизиты:*

- 1.1.Название документа; название предприятия или фирмы и адрес;
- 1.2.Ф.И.О. учредителей и его главы; форма хозяйствования; уставной фонд, дата подготовки БП, разработчики БП, для кого подготовлен БП; заявление о том, что содержащиеся в БП сведения не подлежат оглашению; номера тел., факсов и др. знаки.

2. *Резюме.* Этот раздел является визитной карточкой БП. В нем дается сжатый короткий обзор деловых предложений, способный привлечь внимание партнеров и убедить их в привлекательности идеи. Этот раздел составляется по

уже разработанным разделам, но его место в БП первое, так как очень часто именно этот раздел читает инвестор.

2.1. Ваши цели в бизнесе и как собираетесь достичь лидерства в бизнесе. Дается краткая информация о технологии, секретах, уникальности вашей продукции, что и позволит быть лидером этой отрасли.

2.2. Потенциал в бизнесе: ваши возможности и стратегия деятельности, т.е. выхода на рынок. Дается перечень факторов или условий конкурентоспособности и слабых мест потенциальных конкурентов.

2.3. Намечаемые конкретные рынки сбыта. Прогноз наличия товаров и услуг на этом рынке, структура рынка, оценка продаж. Упор делается на доступную цену вашего продукта, его высокое качество и уникальность.

2.4. Прогнозирование финансовых результатов, т.е. обобщение экономической и финансовой стороны деятельности фирмы по таким показателям: валовой и чистой прибыли, долгосрочности прибыли, рентабельности; цикла основного и оборотного капитала; время, необходимого для достижения равенства доходов и расходов.

2.5. Компетенция и профессионализм вашей управленческой команды, т.е. характе-

ризуется уровень профессиональной подготовки руководителя и менеджеров.

2.6. Требуемая сумма инвестиций на осуществление проекта или идеи. Как она будет потрачена и в какой форме инвестор или партнер получит желаемую отдачу от вложенных средств.

3. Место расположения предприятия. Это не просто описание географического расположения объекта, это описание удачного расположения ПП, позволяющее приносить прибыль предприятию, при этом важное значение имеет загрязненность окружающей среды и плата за это, а также близость транспортных путей. В этом разделе отвечают на следующие вопросы:

- 3.1. Точный адрес ПП и его географическое положение с указанием особенностей природных условий.
- 3.2. Особенности зданий или сооружений предприятия.
- 3.3. Указывается собственник земли или ее аренда.
- 3.4. Имеются ли региональные (зональные) ограничения заниматься вашим бизнесом в данном районе.
- 3.5. Какие основные виды бизнеса наиболее распространены в этом районе.
- 3.6. Почему имеено это место считается для вас наиболее удачным.
- 3.7. Как отразится выбор вашего места на разных текущих затратах предприятия, в том числе по экологическим вопросам.

4. Цели бизнеса. В бизнес-структурах хорошо известен термин «заявление цели бизнеса», что означает определение ключевых задач и конкретных целей вашей фирмы или предприятия. При этом заявление целей может быть для внутренних и внешних структур. *Основная внешняя цель:* убедить своих кредиторов или партнеров в успешной реализации проекта. *Основная внутренняя цель:* убедить и правильно управлять персоналом фирмы в успешной реализации идеи. Под общие цели разрабатываются конкретные задачи или мероприятия по реализации этой идеи на 3-5 лет вперед.

5. Отрасль и создаваемая фирма. Этот раздел разрабатывается для организации новой фирмы или предприятия. Его структура:

5.1. Описание отрасли производства в целом, т.е. род деятельности.

5.2. Общая концепция создаваемой фирмы. Концепция - это система взглядов, понимания, представления о чем-то и доказательств по этой системе.

5.3. Когда фирма начинает работать (время).

5.4. Положение фирмы на момент организации в части ее образования.

6. Описание вида деятельности:

- 6.1. Какие товары будут производиться;
- 6.2. Кто является потребителем;
- 6.3. Наличие сырьевой базы по всем видам материалов;
- 6.4. Сезонность деятельности;

6.5.Продолжительность рабочего дня и недели; 6.6.Юридический статус фирмы – государственное, акционерное общество и др.

Цель этого раздела заключается в том, чтобы объяснить: на чем вы хотите сделать бизнес, каким образом добиться поставленной цели, на чем основано убеждение в успехе дела.

7.Продукт или вид услуг:

7.1.Детальное описание продукта, его назначение, особенности, его технологичность изготовления и использования.

7.2.Чьи и какие потребности удовлетворяет ваш продукт или услуга.

7.3.Доля предлагаемого нового продукта в общем производстве фирмы.

7.4.Продолжительность стадии развития продукта: идея, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия и серийное производство.

7.5.Патенты и авторские свидетельства, которыми защищен ваш продукт.

7.6.Демонстрация образца товара.

7.7.Расчет примерной себестоимости и цены.

7.8.Расчет прибыли на одно изделие.

7.9.Организация послепродажного сервиса.

7.10.Возможность расширения выпуска данного продукта в будущем.

Необходимо помнить, что продукты, которые предназначаются для внешнего рынка, требуют специфических оценок с точки зрения функций, цены, эстетики.

8. Анализ рынка сбыта: 8.1.Исследуется вопрос: на каких рынках сбыта уже задействована фирма.8.2.Кто является покупателем товаров фирмы.8.3.Какие товары пользуются спросом на данном рынке. 8.4. Почему люди будут покупать ваш товар. 8.5.Емкость рынка в целом. 8.6.Чем фирма собирается в данный момент и в дальнейшем привлечь внимание к своему товару.

Чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, необходимо изучить свой рынок, т.е. организации и людей, которые покупают товар или пользуются услугами. Появление на рынке или уход с него относятся к числу наиболее важных стратегических решений и требуют тщательного расчета.

9.Качество и конкурентоспособность продукции. Основным условием успешной реализации продукции является его качество и конкурентоспособность. Управление качеством осуществляется фирмой на протяжении всего процесса производства продукции, а его конкурентоспособность определяется следующими факторами: а)новизной; б)высоким уровнем надежности, долговечности, технологичности изготовления изделия; в) расширением диапазона возможностей использования; г)устойчивость по отношению к моральному износу; д)внешняя привлекательность; ж) достижение устойчивого сбыта по выгодной цене. Основные подразделы:

9.1. Кто является крупнейшим производителем аналогичного товара.

9.2. Сколько средств они уделяют рекламе.

9.3. Объем продаж и получаемая прибыль этого предприятия.

9.4. Основные характеристики продукции конкурентов.

9.5.Уровень цен на продукцию конкурентов.

9.6. Обзор сильных и слабых сторон конкурентов.

9.7.Конкурентоспособность вашего продукта по критериям перечисленным выше.

10.Организация и практика внешнеэкономических связей. Этот план разрабатывается в случаях выхода фирмы на мировой рынок. В нем найдут отражение все вопросы, рассмотренные в предыдущих разделах.Основные подразделы: 1)Каков порядок регистрации вашего предприятия? 2)Какие таможенные процедуры, сроки оформления и прохождения товаров применительно к вашему бизнесу? 3) Какие особенности лицензирования в вашей области бизнеса?

11.План стратегии маркетинга.

План маркетинга, как часть БП, не только необходим для внутренней организации деятельности фирмы, но и служит основой контактов как с партнерами, так и с инвесторами. Выбор маркетинговой стратегии занимает ключевое место на всем протяжении от возникновения бизнес-идеи до

появления товара на рынке и его послепродажного обслуживания. Стратегическое планирование - это управляемый процесс по установлению стратегических целей на обеспечение длительного соответствия между тактическими целями и потенциальными возможностями фирмы. В стратегическом плане маркетинга должны быть четко описаны МТР и трудовые ресурсы, время и средства достижения поставленных целей. Этот раздел БП очень важен как для внутреннего пользования, так и для внешнего. Ценовая стратегия - это основа принятия решений в установлении цены продажи в каждой конкретной сделке.

11.1. Какие товары и кто будет их потребителями на ближайшие 2-3 года.

11.2. Методика ценообразования конкретных цен. Сравнение методики цен с конкурентами. Какие предлагаются скидки с цены для наиболее успешной реализации продукции.

11.3. Организация выхода на рынок, т.е. описываются методы реализации продукции. Каналы реализации: собственные реализаторы, торговые представители, посредники и т.д. Определяется годовой объем продаж на одного продавца и какую зарплату он получает с коммиссионными и их сравнение со средними по региону.

11.4. Составляется график работы служб сбыта и рассчитывается смета затрат на реализацию товаров.

11.5. Обосновывается послепродажное обслуживание продукта: гарантийный срок или обучение персонала.

11.6. Решаются вопросы рекламы и продвижения товара на рынке, методы рекламы (торговые ярмарки, выставки).

11.7. Реализация товара: стоимость транспортных услуг по всем каналам реализации товара.

Вопросами изучения рынка и его влияния на конечные результаты деятельности фирмы занимается служба маркетинга на этих фирмах. Эта служба взаимодействует со всеми подразделениями предприятия: техническими, экономическими, юридическими.

12. Прогнозирование продаж.

Прогнозирование продаж является начальной точкой финансового плана. В этот раздел выносятся результаты разработки очень многих разделов, связанных с прогнозированием производства продукции и прогнозированием ее реализации в конкретных количественных величинах.

Прогноз продаж служит основой для:

- организации производственного процесса;
- эффективного распределения средств;
- должного контроля над запасами;
- составления финансового плана.

Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Обычно прогнозы продаж составляются на 1 год и на 5 лет. Годичные прогнозы разбиты на квартальные и по месяцам. Чем короче прогнозы, тем точнее и конкретнее должна быть содержащаяся в них информация.

13. Переменная составляющая затрат на продажу. В этом разделе рассчитываются следующие затраты:

- затраты на все виды упаковок, контейнеров и др.;
- на все виды перевозок - транспортные расходы;
- на складирование; на страхование груза;
- на оформление всех видов документов на грузы;
- на юридические услуги в случае необходимости.

14. План производства продукции или услуг. Включает в себя следующие планы:

14.1. На каком предприятии осуществляется процесс производства продукции - на действующем или вновь создаваемом.

14.2. Краткое описание технологического процесса.

14.3. Определение мощностей предприятия, т.е. какое оборудование необходимо для выпуска продукции в натуральном и стоимостном выражении.

14.4. Мероприятия по улучшению использования всех видов основных и оборотных фондов с целью повышения организационно-технического уровня производства в целом. Определение основных направлений обновления оборудования.

14.5. Кто является поставщиком всех видов МТР, т.е. решаются вопросы кооперации производства с точки зрения технической и экономической целесообразности. Как правило, приоритетной является доставка МТР на рабочие места, минуя склады.

14.6. Обеспеченность производства продукции квалифицированной рабочей силой и состояние рынка труда в данном регионе. В этом подразделе дается организационно-управленческая схема производством.

14.7. Доказывается гибкость производственной системы (ГПС) предприятия- это способность предприятия переключаться на выпуск других видов продукции; это фактор выживания предприятия в рыночных условиях. Для доказательства ГПС приводится целый ряд расчетов по всем факторам производственно-хозяйственной деятельности предприятия: т.е. рассчитываются резервы мощностей, трудовых ресурсов и МТР.

14.8. Подробно описывается система контроля качества продукции: т.е. методы и средства контроля и как они соответствуют мировым стандартам.

14.9. План технической доработки продукции (если это необходимо) включает в себя следующее:

14.9.1. описание текущего состояния продукта и что нужно сделать для его быстрого выхода на рынок;

14.9.2. определяются наиболее крупные недостатки в существующей конструкции;

14.9.3. решается вопрос улучшения или замены на новое изделие;

14.9.4. рассчитывается смета затрат на все вышеперечисленные работы;

14.9.5. подтверждается собственность предприятия на выпуск изделия: патенты, торговые марки и др. знаки;

14.10. по всем предыдущим пунктам составляется план производства.

15. Управление и персонал.

В мировой практике управления предприятием известны два подхода к управлению персоналом:

А) Американский - основанный на индивидуальном принятии работником решений и индивидуальной ответственности за эти решения. Основан на узкой специализации управленца, быстрому его продвижению по служебной лестнице и наем работника на определенное время.

Б) Японский - коллективное принятие решений и коллективная ответственность, неспециализированная деятельность, медленное продвижение по службе, но пожизненный наем работника, что заранее обеспечивает ему среднее благополучие и спокойствие. В этом разделе освещаются следующие вопросы: 15.1. Схема управления предприятием. 15.2. Потребность в ключевых должностях и работниках. 15.3. Перечень видов работ и их квалификация. 15.4. Квалификация работников и их соответствие работам. 15.5. Общий количественный состав работников и уровень заработной платы. 15.6. Способы повышения квалификации.

15.7. Социальные и юридические вопросы, касающиеся работников.

16. Оценка риска.

Риски предприятия бывают: коммерческие (конкуренция др. предприятий с более низкой ценой товара, отсутствие рекламы, спад покупательной способности); организационные (связаны со сложностью с подбором кадров или несвоевременной поставкой МТР, сложности со сбытом и т.д.); технические (внезапно возникшая необходимость доработки изделия); природные (стихийные бедствия). В этом разделе определяются:

16.1. Какие риски наиболее вероятны и степень их возможности.

16.2. Рентабельность вашего предприятия и изделия, позволяющая покрыть эти риски.

16.3. Разрабатываемые мероприятия по сокращению этих рисков и их стоимость.

16.4. Устанавливаются конкретные страховые компании, с которыми предприятие может сотрудничать по определенным рискам.

17. Финансовый план.

Финансовая деятельность отражается прежде всего в следующих документах:

- бухгалтерском балансе фирмы;
- отчете о движении денежных средств фирмы;
- отчете о финансовых результатах фирмы.

В БП различают два вида финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное. Этот раздел обобщает все расчеты и предложения предыдущих разделов; в нем должны быть следующие разделы:

- 17.1. Прогноз объемов продаж на будущее.
- 17.2. Баланс денежных доходов и расходов.
- 17.3. Сводный баланс активов и пассивов предприятия.
- 17.4. График обеспечения финансами предприятия.
- 17.5. Эффективность капиталовложений.

Финансовый план должен быть представлен в бизнес-плане в виде расписания по финансированию (для вновь начатого дела все оценки являются прогнозными).

18. Стратегия финансирования.

В этом разделе излагается программа привлечения денежных средств для расширения производства на будущие 5-10 лет. Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях.

19. Сводный раздел по ключевым технико-экономическим показателям.

В этот раздел выносятся самые главные технико-экономические показатели, характеризующие наиболее полно плановую деятельность ПП (фирмы). Их выбор определяется субъективно, т.е. разработчиками БП.

20. Деловое расписание.

Здесь устанавливаются временные графики главных или ключевых действий по выпуску изделия. Составление расписания позволяет предусматривать и корректировать возникающие сбои с тем, чтобы уменьшить возможный риск. Это необходимая часть БП. Грамотно составленное расписание показывает профессионализм в работе. Следует указать важные частные задания, критические события, определяющие успех дела.

21. Приложения к БП.

В него вносятся все документы, подтверждающие различные расчеты, те или иные положения, копии различных документов, биография руководителя. Приложения по объему листов не ограничено. Возможные приложения к БП:

1. Копии всех относящихся к делу контрактов.
2. Копии деловых соглашений.
3. Любой контракт, связанный с менеджментом.
4. Копии соглашений о техническом обслуживании.
5. Список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий.
6. Список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий.
7. Ваша кредитная карточка и система кредита.
8. Ежегодный отчет.
9. Копии страховок.
10. Любые патенты или авторские права, которыми вы владеете.
11. Любые другие относящиеся к делу официальные документы.

Итак, бизнес-план это:

1. Изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгоды проекта.

2.Определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия.

3.Предвидение рисков предпринимательской деятельности.

4.Конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития.

5.Развитие перспективного взгляда на организацию, компанию путем получения ценного опыта планирования.

В практике планирования выделяют несколько типов БП, в зависимости от круга задач, которые должно решать предприятие. Можно выделить следующие типы БП:

1. *Производственный (внутренний) БП* – необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия, позволяет убедиться, что все целесообразно с точки зрения финансового, материального обеспечения, а также трудовых отношений с учетом конъюнктуры рынка.

2. *Инвестиционный БП* – предусматривает строительство (освоение инвестиций), изменение технологий, все то, что связано с инвестициями. В этом плане должны быть учтены обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им.

3.*Бизнес-план финансового оздоровления*, который составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности. Этот БП проходит длительный и сложный период согласования с кредиторами и собственниками неплатежеспособного предприятия.

3. *БП для получения кредитов* с целью пополнения оборотных средств предприятия или для реализации проектов развития действующего производства.

Так как все разделы БП по их экономической эффективности определяются в стоимостном выражении, то большое значение имеют вопросы ценообразования на предприятии.

4.3. Ценообразование на предприятии

Ценообразование на предприятии базируется на объективных законах экономики. Цена складывается из следующих компонентов: нормативных общественно-необходимых затрат, т.е. себестоимости, нормы прибыли, дополнительной прибыли, определяемой соотношением спроса и предложения, которое зависит от новизны товара, его качества и ряда других факторов. Если спрос превышает предложение, то дополнительная прибыль и цена в целом возрастают. Свободные оптовые цены применяются при расчетах предприятий - изготовителей со всеми потребителями, кроме населения, в том числе с посредниками, включая снабженческо-сбытовые, снабженческо-закупочные предприятия и организации. Свободные отпускные цены применяются торговыми и другими предприятиями, реализующими товары населению. Свободные оптовые цены и свободные отпускные цены устанавливаются предприятиями-изготовителями на равноправной основе с потребителями продукции и применяются с учетом НДС. На предприятии свободные цены определяются исходя из:

- 1) затрат, включенных в себестоимость продукции;
- 2) с учетом сложившегося спроса и предложения на данный вид продукции;
- 3) с учетом качества и потребительских свойств продукции.

В свободную отпускную цену по товарам народного потребления, облагаемым акцизами, включаются также суммы акцизов по установленным ставкам.

Акцизы- косвенные налоги, включаемые в цену товара и оплачиваемые потребителями.

Большой проблемой для предприятий-изготовителей становится согласование цен с потребителями в условиях инфляции. Предприятия стали

практически постоянно вести расчеты себестоимости продукции, прибыли, вести прогнозирование цен - это положительный момент в деятельности предприятий.

Свободные розничные цены формируются исходя из свободных отпускных цен или свободных оптовых цен с учетом НДС и торговой надбавки (ТН). Размер ТН на конкретный товар определяется продавцом с учетом спроса и предложения, но не выше установленного норматива. ТН устанавливается торговым предприятием для покрытия своих издержек производства и включает в себя чистые расходы, т.е. рекламу товаров, затраты на переписку, связанную с торговыми операциями, содержание бухгалтерии, вспомогательного персонала. Торговая надбавка устанавливается по каждому товару народного потребления в процентах к свободной отпускной цене, т.е. с учетом себестоимости, конъюнктуры рынка, качества и потребительских свойств продукции, но без акциза.

Свободные оптовые или отпускные цены указываются поставщиком в товарно-платежных документах: товарно-транспортных накладных, счетах-фактурах, платежных требованиях. Эти цены могут быть изменены по согласованию между изготовителем и потребителем в зависимости от повышения цен на сырье, материалы, других факторов, повлиявших на изменение затрат на производство и реализацию товара. Порядок изменения цены может устанавливаться в договоре на поставку товара. В случае изменения спроса и предложения на товары народного потребления свободные розничные цены могут изменяться в зависимости от конъюнктуры рынка в данном регионе.

Переход на рыночные отношения требует увязки протекающих на макроуровне процессов ценообразования с ценообразованием на уровне предприятия, отдельных территорий, товаропроизводителей.

Ценовая политика предприятия – понятие многоплановое. Однако подавляющее большинство руководителей предприятий еще не обладают достаточными знаниями и опытом в области разработки ценовой политики.

При установлении цены они, как правило, ориентируются на затраты на производство, реализацию продукции и получение прибыли. Работая в условиях рынка, нельзя забывать о том, что цена и ценовая политика для предприятия - главный элемент маркетинга. Именно поэтому разработке ценовой политики должно уделяться самое пристальное внимание со стороны руководства. Наиболее распространенная ошибка ценообразования – излишняя ориентация на издержки, что не позволяет предприятию адаптироваться к изменению рыночных условий и требований различных сегментов рынка.

Цели ценовой политики: сохранение положения на рынке, максимизация прибыли по всей номенклатуре товаров, максимальное увеличение сбыта продукции, завоевание лидерства на рынке.

Факторы, определяющие ценовую политику: спрос, предложение, фискальная политика государства, конкуренты, инфляция. Ценовая политика представляет собой общие цели, которые предприятие собирается достичь с помощью установления цен на свою продукцию. В условиях рыночной экономики цена служит важным экономическим параметром, характеризующим деятельность предприятия. Для любого хозяйствующего субъекта вопрос о ценах - это вопрос существования и благополучия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы.- М.:Финансы и статистика, 1996.
2. Андриевский В.Н. Управление предприятием электрических сетей. - М.: Энергия, 1978.
3. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план /Пер. с англ. - М.:Дело ЛТД. 1995.
4. Бизнес. Международный журнал менеджеров. - М., 2000-2001.
5. Бизнес-план. Книга менеджера. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 362 с.
6. Бизнес-план. Методические материалы /Под ред. Р.Г. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 1995.
7. Бизнес-план. Зарубежный и отечественный опыт. Часть 1 и 2. /Под ред.В.И. Попова. - М.: Финансы и статистика, 1999.
8. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И.Степанова. – М.:, 2001.-240с.
9. Бизнес-планирование: Учебник /Под ред. И. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 672 с.
10. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия /Под ред. Б.П. Плешкова. - М.: «АНКИА», 1992. - 32 с.
- 11.Бизнес-план: технология разработки и обоснование /Соболь С. Навч. - метод. посібник для самостійної роботи. - К:КНЕУ, 2001.- 160с.
12. Буров В. Бизнес-план фирмы: Теория и практика.- М.: Тандем, 2000. - 176с.
13. Буров В.М.,Морошкин О.К. и др. Бизнес-план. Методика составления. - М.: Изд-во ЦИПККАП, 1995.
14. Внукова Н.Н. и др. Мир лизинга.-Харьков: Основа, 1994.
- 15.Горемыкин В. Бизнес-план. Методика разработки 25 реальных образцов бизнес-плана. - М.: Ось-89, 2000. - 576 с.

- 16.Грибалеv Н.П., Игнатъева И.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составленію. - СПб.: Изд-во Белл, 1994.
- 17.Долгов П.П.,Савин И.М. Организация, планирование и управление энергетическими предприятиями. - Харьков: Основа, 1990.
18. Закон Украины "О предприятиях в Украине".
19. Ильин А.Планирование на предприятии. В 2 ч. - Минск: Новое знание, 2000.- 728 с.
20. Инновации в производстве. - К.: Наукова думка, 1992.
21. Кабанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1994.
22. Как разработать бизнес-план. – Tasis,1996.
23. Конституция Украины.
24. Кураков Л.П. Бизнес-план. - Чебоксары, 1994.
- 25.Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха. - М.: Машиностроение,1992.–80с.
26. Малиновский Р.Г. Бизнес-план. - М.: Финансы и статистика, 1994.
- 27.Маркетинг.Толковый терминологический словарь-справочник.-М.: ИНФОКОНТ, 1995.
28. Маркетинг.Учебник/Под ред. А.Н. Романова.-М.:Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.
29. Международная экономика /Под ред. Д.Г.Лукьяненко. - К., 1995.
30. Менеджмент организации. Уч. пособие /Под ред. З.П. Румянцевой и др. - М.: Инфра, 1997.
- 31.Методичні рекомендації для складання бізнес-плану щодо реалізації інвестиційних проектів у пріоритетних видах економічної діяльності (в умовах дії спеціального режиму інвестиційної діяльності на території міста Харкова). Рада з питань спецрежиму інвестиційної діяльності в м. Харкові, 1999.

- 32.Новиков А.В. Анализ хозяйственной деятельности энергетических предприятий. - М.: Энергоатом, 1984.
- 33.Организация, планирование и управление в энергетике /Под ред.В.Г. Кузьмина. - М.: Высш. шк., 1982.
34. Основы экономики и организации бизнеса. - СПб.:1992.
- 35.Падалко Л.П. Экономика и управление в энергетике. Справ.пособие. - Минск: Высш. шк., 1987.
36. Пивоваров К. Бизнес-планирование. - М.: Маркетинг, 2001.- 164 с.
37. Плешков С.П. Бизнес-план. - М.: Финансы и статистика, 1994.
- 38.ПрузнерС.П.и др. Организация, планирование и управление энергетическим предприятием. - М.: Высш. шк., 1981.
- 39.Рекомендации по разработке бизнес-плана на предприятиях и в организациях ЖКХ Украины. - К.: 1993.
- 40.Статистичний щорічник України.- К.: Техніка, 2003-2004.
41. Риски предпринимательской деятельности. Лапуст М.Г. и др. - М.: ИНФРА, 1996.
42. Рыночная экономика: 200 терминов /Под ред.Г.Я.Клифмана.-М.: Политиздат, 1991.
- 43.Финансы предприятия: Уч. пособие /Под ред. Е.И. Бородиной. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
44. Экономика, организация и планирование производства на предприятии.-Шепеленко Г.И.- Ростов-на-Дону, 2002.-541с.
- 45.Бизнес-план компании.- Уткин Э.А., М.: Тандем, 2000.- 100с.
- 46.Планування діяльності підприємства./За заг. ред. В.Є. Маслюка.- К.:2002.-252с.
- 47.Бізнес-план. Практичний посібник /К.Барроу,П.Барроу,Р.Браун.- К.:Знання, 2001.- 285с.

Навчальне видання

ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ РИНКУ

Конспект лекцій

*(для студентів 5 курсу всіх форм навчання спеціальностей
7.05070103 – Електротехнічні системи електроспоживання (за видами),
7.05070105 – Світлотехніка і джерела світла,
а також для іноземних студентів)*

(рос. мовою)

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 132Л

Підп. до друку 23.09.2015
Друк на різнографі
Зам. №

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 5,0
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4705 від 28.03.2014р.